

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto



Salminen
9.9.2001 ast.

PITKÄAIKAISET ASIAKASSUHTEET KILPAILUEDUN PERUSTANA –
ESIMERKKIYRITYKSENÄ IVO POWER ENGINEERING OY:N
TIETOLIIKENNE- JA KÄYTÖNVALVONTA -LIIKETOIMINTARYHMÄ

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULU
KIRJASTO

7364

Markkinoinnin
pro-gradu -tutkielma
Sanna Laitala
kevätlukukausi 1998

Markkinoinnin

laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa 9 / 9 1998 hyväksytty

arvosanalla

magna cum laude approbatur
Sektorin johtaja Ilkka Luukkainen ja asst. Anja Luukkainen

PITKÄAIKAISET ASIAKASSUHTEET KILPAILUEDUN PERUSTANA - ESIMERKKIYRITYKSENÄ IVO POWER ENGINEERING OY:N TIETOLIIKENNE- JA KÄYTÖNVALVONTA -LIIKETOIMINTARYHMÄ

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten yritys voi luoda kilpailuetua tietoliikenne - liiketoiminnassa sähkölaitossektorilla panostamalla pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Pyrkimyksenä oli kartoittaa käytännön tekijöitä, joihin panostamalla yritys voi luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita ja saavuttaa niiden avulla kilpailuetua.

Lähdeaineisto

Tutkielman teoreettisen osan lähdeaineistona käytettiin pääasiassa kilpailuetua, asiakassuhteita ja asiakastytyväisyyttä käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Teoreettista lähdeaineistoa täydensi tutkijan oma työkokemus. Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajan asiakkaita, henkilöstöä ja johtohenkilöitä.

Tutkimusmenetelmä ja tietojen käsittely

Empiirinen tutkimus oli laadullinen tutkimus, joka suoritettiin asiakkaiden ja johtohenkilöiden henkilökohtaisina haastatteluina ja henkilöstön ryhmäkeskusteluna. Sekä haastatteluiden että ryhmäkeskustelun rungot perustuivat tutkielman viitekehukseen.

Asiakashaastatteluista saadun tiedon perusteella muodostettiin käsitys pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin vaikuttavista tekijöistä tutkimuksen kohteena olevalla toimialalla. Yrityksen sisäisten haastatteluiden avulla muodostettiin puolestaan käsitys yrityksen nykytoiminnasta, jota verrattiin sekä teoriaan että asiakkaiden käsityksiin. Vertailun pohjalta esitettiin yrityksen toimintaa koskevia toimenpide-ehdotuksia. Lisäksi esitettiin yleisiä toimenpide-ehdotuksia teorian ja asiakashaastatteluiden pohjalta.

Tulokset

Yritys voi luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita lisäämällä asiakkaan saamaa arvoa ja yritysten välisiä sidoksia. Asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat tietoliikennejärjestelmätoimituksen tasolla toimitetun tekniikan käytettävyys, toimittajan henkilökunnan ammattitaitoisuus, toimintatyylin riipeys ja rehtiys sekä tietojärjestelmätoimituksen jälkihoidon järjestäminen. Asiakassuhdetasolla merkittäviä arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat hyvät henkilökohtaiset suhteet, asiakkaan tarpeiden tunteminen, asiakkaalle tehtyjen aikaisempien töiden tunteminen sekä asiakkaan epävarmuuden poistaminen. Asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat myös asiakkaan näkemys toimitettavan tietoliikennetähtäimen kokonaiskustannuksista pitkällä aikavälillä sekä asiakkaalle toimeksiannosta aiheutuva vaiva. Asiakkaat arvostavat erityisesti vilkasta informaation vaihtoa.

Yritysten välisistä sidoksista merkittävimpiä ovat tiedolliset- ja sosiaaliset sidokset sekä luottamus. Tiedollisia sidoksia voidaan lisätä perehtymällä asiakkaan liiketoimintaan, ongelmiin ja asiakkaalle aiemmin tehtyihin töihin sekä perehdyttämällä asiakas yrityksen omiin toimintatapoihin. Sosiaalisia sidoksia puolestaan voidaan lisätä panostamalla henkilöstön asiakasystävällisyyteen, palveluhenkisyyteen, ongelmanratkaisukykyyn ja varmistamalla projektitiimin henkilöiden alhainen vaihtuvuus. Luottamus syntyy pääasiassa aikaisemmin hyvin hoidettujen töiden, sekä toimittajan koon ja vakavaraisuuden perusteella.

Toimeksiantajayrityksen suurimmat kehityspaineet kohdistuvat strategisten tavoitteiden ja strategioiden uudelleenmuotoiluun, asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmien kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä informaation vaihdon lisäämiseen. Lisäksi toimeksiantajayrityksessä tulisi normalisoida asiakassuhteet entisten sisäisten asiakkaiden kanssa, ryhdyttää toimintaa sekä kiinnittää huomiota henkilöresurssien kohdistamiseen tehokkaasti töille ja toimeksiannoille.

Avainsanat

Asiakassuhde, kilpailuetu, arvo, sidokset

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkielman taustaa	5
1.2	Tutkielman tavoitteet	7
1.3	Tutkielman rajaukset	8
1.4	Keskeisten käsitteiden määrittäminen	8
2	TOIMEKSIANTAJAN JA SÄHKÖLAITOSSEKTORIN TIETOLIIKENNE- LIIKETOIMINNAN ESITTELY	11
2.1	Tietoliikenne - liiketoiminnan erityispiirteitä sähkölaitossektorilla	11
2.2	Toimeksiantajayritys IVO PE:n tietoliikenne-liiketoiminta	15
2.2.1	Tietoliikennejärjestelmän osa- ja kokonaistoimitusten yleiskuvaus	16
2.2.2	Tietoliikennejärjestelmän kokonaistoimituksen vaiheet	17
2.3	Asiakaskunnan rakenne	19
2.4	IVO PE:n kilpailijat tietoliikennejärjestelmätoimituksissa	20
3	KILPAILUETU JA KILPAILUSTRATEGIA	23
3.1	Kilpailuedun osa-alueet	25
3.1.1	Kilpailuedun lähteet	25
3.1.2	Asiakkaan saaman arvon muodostuminen	26
3.2	Markkinoinnin strateginen suunnittelu	30
3.2.1	Ympäristön analysointi mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseksi	31
3.2.2	Voimavarojen analysointi	34
3.2.3	Strategisten tavoitteiden asettaminen	37
3.2.4	Kilpailustrategian valinta	39
4	PITKÄAIKAISTEN ASIAKASSUHTEIDEN MUODOSTUMINEN MYYJÄ- JA OSTAJAYRITYKSEN VÄLILLE	44
4.1	Pitkäaikaisten asiakassuhteiden etuja myyjäyritykselle	45
4.2	Asiakkaiden valinta	48
4.3	Vuorovaikutusprosessit asiakassuhteiden kulmakivinä	50
4.4	Asiakastyytyväisyyden merkitys pitkäaikaisessa asiakassuhteessa	52
4.4.1	Asiakastyytyväisyyden syntyminen palvelutapahtuma- ja asiakassuhdetasolla	56
4.4.2	Asiakkaan saama arvo	57
4.5	Yritysten välisten sidosten merkitys asiakassuhteen jatkuvuudelle	59
4.5.1	Toiminnalliset sidokset	60
4.5.2	Suhdesidokset	61
4.6	Malli asiakassuhteen kehittymisestä	64
5	TUTKIELMAN VIITEKEHYS	67

6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	70
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	70
6.2	Tutkimuksen kohderyhmät	71
6.3	Tutkimusaineiston kerääminen	72
6.4	Haastattelurunkojen suunnittelu	73
6.5	Aineiston käsittely ja tulosten luotettavuuden analyysi	75
6.5.1	Tutkimuksen reliabiliteetti	75
6.5.2	Tutkimuksen validiteetti	76
7	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	79
7.1	Pitkäaikaisten asiakassuhteiden merkitys asiakkaille	79
7.2	Asiakkaiden näkemys pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumisesta	80
7.2.1	Asiakkaan saaman arvon muodostuminen	81
7.2.1.1	Tietoliikennejärjestelmätöimitukseen liittyvät keskeiset arvoja luovat tekijät	82
7.2.1.2	Asiakassuhde arvonmuodostajana	85
7.2.1.3	Asiakkaalle aiheutuvat kustannukset	88
7.2.2	Yritysten väliset sidokset	89
7.2.2.1	Toiminnalliset sidokset	89
7.2.2.2	Suhdesidokset	93
7.3	Yrityksen näkemys kilpailuedun muodostumisesta	94
7.3.1	Asiakassuhteiden merkitys IVO PE:n liiketoiminnalle	95
7.3.2	Kilpailuedun lähteet	95
7.3.3	IVO PE:n strategiset tavoitteet, kilpailustrategia ja segmentointi	98
7.3.4	Asiakkaan saaman arvon muodostuminen ja yritysten väliset sidokset	100
7.3.5	Investointikohteet	102
7.4	Asiakkaiden näkemys IVO PE:stä toimittajana	104
7.4.1	IVO PE:n hyvät puolet toimittajana	105
7.4.2	Asiakkaiden näkemys toiminnan epäkohdista	106
7.4.2.1	Suhtautuminen entisiin sisäisiin asiakkaisiin	106
7.4.2.2	Asiakkaan informointi riittämättömästi	107
7.4.2.3	Toiminnasta puuttuu sähköisyyttä	109
7.4.2.4	Henkilöstön tavoitettavuus ja yhtäaikaan käynnissä olevat projektit ongelmallisia	110
7.4.2.5	IVO-maine painolastina	111
8	TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA	112
8.1	Yleisiä toimenpide-ehdotuksia pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi engineering-toimialalla	112
8.2	Toimenpide-ehdotuksia erityisesti IVO PE:n toiminnan tehostamiseksi	117
8.2.1	Strategisten tavoitteiden ja strategioiden uudelleenmuotoilu ja viestiminen henkilöstölle	117
8.2.2	Asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmiin panostaminen	118
8.2.3	Asiakassuhteiden normalisointi entisten sisäisten asiakkaiden kanssa	120
8.2.4	Informaationvaihdon lisääminen	121
8.2.5	Toiminnan ryhdyttäminen	122
8.2.6	Henkilöresurssien kohdistaminen toimeksiannoille	124

9	YHTEENVETO	127
9.1	Kilpailuedun muodostuminen ja strategisen suunnittelun merkitys	127
9.2	Pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiseen ja jatkuvuuteen liittyvät keskeisimmät tekijät	129
9.3	Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun luominen	130
9.4	Keskeiset tekijät pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä sähkölaitossektorin tietoliikenne-liiketoiminnassa	131
9.4.1	Asiakkaan saaman arvon muodostuminen ja mahdollisuudet arvon lisäämiseen	131
9.4.2	Myyjä- ja ostajayritysten väliset sidokset ja niiden lisääminen	132
9.5	Toimeksiantajayritys IVO PE:n nykytoiminnan arviointi ja toiminnan kehitysehdotukset	133

LÄHTEET	135
----------------	------------

LIITTEET	140
-----------------	------------

Liite 1: Porterin arvoketju	140
Liite 2: Asiakassuhteen kehittymiseen myönteisesti vaikuttavia tilannetekijöitä	141
Liite 3: Myyjä- ja ostajayritysten preferenssien vaikutus asiakassuhteisiin	143
Liite 4: Campbellin malli vuorovaikutuksesta	145
Liite 5: Asiakassuhdetyyppjä, joita syntyy eri vuorovaikutustrategioiden vaikutuksesta	147
Liite 6: Asiakashaastatteluiden haastattelurunko	148
Liite 7: Johdon haastatteluiden haastattelurunko	152
Liite 8: Henkilöstön ryhmäkeskustelun runko	154

KUVIOT

Kuvio 1: IVO Power Engineering Oy:n rakenne	16
Kuvio 2: Kilpailuedun osa-alueet	25
Kuvio 3: Perinteinen näkemys asiakkaan saaman arvon muodostumisesta	27
Kuvio 4: Wikströmin ym. näkemys asiakkaan saaman arvon muodostumisesta	28
Kuvio 5: Malli tietoprosesseista arvon muodostajina	30
Kuvio 6: Wilsonin ja Mummalanenin malli asiakassuhteen kehittymisestä	44
Kuvio 7: Pitkäaikaisten asiakassuhteiden taloudellisia hyötyjä yritykselle	47
Kuvio 8: Ostaja-myyjä -suhteen vuorovaikutusprosessit	50
Kuvio 9: Liljanderin ja Strandvikin asiakassuhdemalli	54
Kuvio 10: Ostaja-myyjä -suhteessa syntyvät sidokset	60
Kuvio 11: Malli asiakassuhteen kehittymisestä	64
Kuvio 12: Tutkielman viitekehys	69
Kuvio 13: Porterin arvoketju	140
Kuvio 14: Ostaja-myyjä - vuorovaikutusmalli	146
Kuvio 15: Asiakassuhdetyppejä, joita syntyy eri vuorovaikutusstrategioiden vaikutuksesta	147

TAULUKOT

Taulukko 1: Yritysmarkkinointi verrattuna kuluttajamarkkinointiin; valittuja ominaispiirteitä	12
Taulukko 2: Liljanderin ja Strandvikin asiakastyytyväisyysmallin käsitteiden selitykset	55
Taulukko 3: Pitkäaikaisen asiakassuhteen keskeiset ominaispiirteet	80
Taulukko 4: Toimittajan asiantuntemusta osoittavia seikkoja	83
Taulukko 5: Ripeän ja rehdin toimintatavan sisältö	84
Taulukko 6: Asiakkaiden näkemyksiä asiakassuhteen hyödyistä	86
Taulukko 7: Toiminnalliset sidokset kohdetoimialalla	92
Taulukko 8: Asiakkaan saaman arvon lisääminen tietoliikennejärjestelmätoimituksessa	113
Taulukko 9: Asiakassuhteesta asiakkaalle aiheutuvan arvon lisääminen	114
Taulukko 10: Palvelun hankkimiseen liittyvien uhrauksien vähentäminen	114
Taulukko 11: Toiminnallisten sidosten lisäämismahdollisuuksia	115
Taulukko 12: Suhdesidosten lisäämismahdollisuuksia	116
Taulukko 13: Suhteen kehittymistodennäköisyyteen vaikuttavia tilannetekijöitä	141

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Asiakassuhteiden merkitys engineering-toimialoilla, ja yritysmarkkinoilla yleisestikin on huomattava. Tämä johtuu siitä, että vaihdon kohteena olevat palvelut ja tuotteet ovat usein niin monimutkaisia ja kalliita, että asiakkaat kaipaavat tutun ja koetellun toimittajan tuomaa varmuutta.

Suurin osa yritysmarkkinoiden asiakassuhteita koskevasta tutkimuksesta keskittyy tarkastelemaan henkilökohtaisen myyntityön merkitystä pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiselle ja jatkuvuudelle. Tämä on luonnollisesti tärkeä tutkimusalue, sillä henkilökohtaisella myyntityöllä on erittäin korostunut merkitys yritysmarkkinoiden markkinointiviestinnässä. Markkinointikirjallisuudessa on kuitenkin tarjolla vain varsin rajoitetusti käytännönläheistä tietoa siitä, minkälaisia käytännön toimenpiteitä pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen edellyttävät yritykseltä. Etenkin tämän tutkielman mielenkiinnon kohteena olevasta engineering-toimialasta tällaista tietoa löytyy hyvin vähän.

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisen ja ylläpidon edellyttämien käytännön toimenpiteiden kartoittamisen lisäksi myös pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja kilpailuedun välinen yhteys engineering-toimialoilla on niukasti tutkittu alue. Yritysten päätöksentekijöiden saatavilla ei siten ole arvokasta tietoa siitä, miten pitkäaikaiset asiakassuhteet vaikuttavat yrityksen tulokseen ja kilpailuasemaan, miten yrityksen tavoitteet ja strategiat tulisi muotoilla pitkäaikaisten asiakassuhteiden saavuttamiseksi ja mitä voimavaroja pitkäaikaisiin

asiakassuhteisiin perustuva kilpailu edellyttää yritykseltä.

Jotta engineering-toimialoilla toimivat yritykset voisivat kehittää markkinointiaan tehokkaasti, olisi tärkeää tarjota yrityksen markkinoinnista vastaaville henkilöille selkeä käsitys siitä, miten pitkäaikaiset asiakassuhteet syntyvät ja kuinka niitä voidaan kehittää ja lujittaa tietoisesti sekä minkälainen vaikutus pitkäaikaisilla asiakassuhteilla on yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Juuri näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia tässä tutkielmassa.

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomista ja ylläpitoa yritysmarkkinoilla ovat aikaisemmin tutkineet mm. Pajala (1995), Forsius (1993) ja Saviaho (1993). Sekä Pajala että Saviaho keskittyvät tarkastelemaan tutkimuksissaan pääasiassa henkilökohtaisen myyntityön vaikutusta asiakassuhteeseen. Pajalan tulosten mukaan henkilökohtaisella myyntityöllä on todella keskeinen asema pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisessa. Henkilökohtainen myyntityö myös synnyttää hänen mukaansa yritysten välisiä sidoksia. Saviahon tutkimuksen keskeinen havainto oli, että asiakkaalle tarjotut lisäpalvelut, oikea hinta/laatu-suhde ja myyntihenkilö-ostoryhmä -kontaktien onnistuneisuus ovat keskeisiä tekijöitä yritysten välisten sidosten syntymisessä ja suhteen jatkuvuudessa.

Forsius (1993) puolestaan pyrki löytämään tutkimuksessaan sellaisia asiakassuhteen johtamismenetelmiä, joilla voidaan luoda kestäviä asiakassuhteita. Hänen tutkimuksensa mukaan keskeisin asiakassuhteen johtamisen väline on asiakassuhteen arviointijärjestelmä. Asiakassuhteen arviointijärjestelmällä Forsius tarkoittaa erilaisia asiakaspalautejärjestelmiä. Forsius havaitsi tutkimuksessaan myös, että suhteen jatkuvuuden ollessa uhattuna erityisesti yritysten välille muodostuneilla sidoksilla on keskeinen

merkitys suhdetta koossapitävinä tekijöinä.

Sekä Pajalan, Forsiuksen että Saviahon tutkimukset ovat mielenkiintoisia pyrittäessä saavuttamaan tämän tutkielman tavoitteet, jotka on kuvattu yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten yritys voi luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita ja luoda niiden avulla kilpailuetua sähkölaitossektorin tietoliikenne-liiketoiminnassa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi vastataan seuraaviin alaongelmiin

TEOREETTINEN OSA

- Minkälaista on tietoliikenne-liiketoiminta sähkölaitossektorilla?
- Miten kilpailuetu muodostuu?
- Minkälaista on markkinoinnin strateginen suunnittelu?
- Mille peruselementeille pitkäaikaiset asiakassuhteet rakentuvat?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakassuhteen jatkuvuuteen?

EMPIIRIA

- Miten tietoliikennealan yritys voi käytännössä panostaa pitkäaikasiin asiakassuhteisiin sähkölaitossektorilla?
⇒ Mistä tekijöistä asiakkaan saama arvo muodostuu ja miten sitä voidaan lisätä?
⇒ Minkälaisia sidoksia yritysten välillä on ja miten näitä

sidoksia voidaan lisätä?

- Vastaako IVO PE:n tämänhetkinen toiminta viitekehyksessä esitettyä mallia? Mitä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia nykytoiminnan ja viitekehysten välillä on?
- Mitä muutoksia pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun saavuttaminen edellyttää IVO PE:ltä?

Tutkimusongelmaa tarkastellaan myyjäyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella pyritään esittämään toimenpide-ehdotuksia pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi engineering-toimialalla sekä toimeksiantajayritys IVO Power Engineering Oy:n tietoliikenne- ja käytönvalvonta -liiketoimintaryhmän nykytoiminnan ohjaamiseksi.

1.3 Tutkielman rajaukset

Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan pääasiassa toimeksiantajayritys IVO Power Engineering Oy:n tietoliikenne- ja käytönvalvonta -liiketoimintaryhmän kotimaan tietoliikenne-liiketoimintaa ja erityisesti tietoliikennejärjestelmien toimituksia. Tutkielmassa ei siten käsitellä toimeksiantajan käytönvalvonta-liiketoimintaa eikä ulkomaantoimintaa, jotka poikkeavat luonteeltaan tietoliikenne-liiketoiminnasta.

1.4 Keskeisten käsitteiden määrittelyminen

Tietoliikenne-liiketoiminnalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa erityisesti sähkölaitossektorin tietoliikennetarpeiden ratkaisemiseen tähtäävää liiketoimintaa.

IVO PE lyhennystä käytetään toimeksiantajayritys IVO Power Engineering Oy:n tietoliikenne- ja käytönvalvonta - liiketoimintaryhmästä. Tarkoituksena on helpottaa tutkielman lukemista ja ymmärtämistä.

Kilpailuetu syntyy, kun yritys luo toiminnallaan arvoa, joka on suurempi kuin kilpailijoiden luoma arvo ja kyseisen arvon tuottamisen aiheuttamat kustannukset. Tuotteen tai palvelun kilpailijoita suurempi arvo on seurausta joko siitä, että hinta on kilpailijoita alhaisempi tai tuotteesta on asiakkaalle ainutlaatuista hyötyä, jonka vuoksi asiakas on myöskin valmis maksamaan korkeamman hinnan. (Porter 1985, 3, 11)

Strateginen suunnittelu on johtamisprosessi, jonka avulla kehitetään ja säilytetään strateginen suunta, joka yhdistää yrityksen tavoitteet ja resurssit markkinoiden muuttuviin mahdollisuuksiin. Strategisen suunnittelun osavaiheita ovat ympäristön analysointi, voimavarojen analysointi, tavoiteasetanta, strategian muotoilu, yrityksen muotoilu ja järjestelmien muotoilu (Kotler & Bloom 1984, 41).

Pitkäaikaisella asiakassuhteella tarkoitetaan tässä tutkielmassa sellaista asiakkaan ja myyjäyrityksen välistä asiakassuhdetta, jossa sekä myyjä- että ostajayritys ovat sitoutuneet omalta osaltaan suhteen jatkuvuuteen ja ylläpitoon. Käytännössä tämä näkyy siten, että myyjäyritys työskentelee jatkuvasti asiakkaidensa kanssa löytääkseen keinoja tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa (Kotler ym.1996, 450). Asiakas puolestaan rajoittaa toimittajien määrää ja keskittää hankintojaan pitkäaikaiselle toimittajalleen. Pitkäaikaisessa suhteessa osapuolilla voi olla myös jokin pitkän aikavälin yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi osapuolet työskentelevät

yhteistuumiin. Palvelun hinta ei pitkäaikaisessa asiakassuhteessa määräydy enää pelkästään markkinoiden kautta, vaan siitä neuvotellaan ottaen huomioon laadun, teknisen tuen ja toimitusten merkitys. (Hutt & Speh 1995, 85-86)

2 TOIMEKSIANTAJAN JA SÄHKÖLAITOS- SEKTORIN TIETOLIIKENNE- LIIKETOIMINNAN ESITTELY

Yleiskuvan saamiseksi tutkielman käsittelemästä liiketoiminnasta on syytä käsitellä lyhyesti toimeksiantajayritystä sekä tutkielman kohteena olevaa toimialaa. Ensin käydään läpi yleisellä tasolla kohdetoimialan ominaispiirteitä. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantajayritys IVO PE ja erityisesti sen tietoliikenne-liiketoiminta. Lopuksi perehdytään asiakaskunnan rakenteeseen ja IVO PE:n kilpailijoihin.

2.1 Tietoliikenne - liiketoiminnan erityispiirteitä sähkölaitossektorilla

Sähkölaitosasiakkaiden keskeiset tietoliikennetarpeet liittyvät yleensä sähköverkon ja voimalaitosten käytönvalvontaan. Asiakkaan perustarpeena voidaan pitää korkealaatuisen sähkön toimittamista loppukäyttäjille luotettavalla tavalla. Lisäksi toimitettavilla tietoliikennejärjestelmillä voidaan tyydyttää oheistarpeita, kuten esim. sähkölaitoksen kulunvalvonnan synnyttämiä tietoliikennetarpeita.

Tietoliikennejärjestelmät edustavat uutta tekniikkaa, jonka laaja hallitseminen ei kuulu sähkölaitosten ydinosamisalueeseen. Asiakkailla ei siis ole yleisesti ottaen osaamista eikä usein riittäviä resurssejakaan tietoliikennejärjestelmien suunnitteluun ja toteutukseen. Tosin järjestelmien hankinnassa ja asennuksissa osa asiakkaista voi hyödyntää myös omia resurssejaan, mutta varsin usein tarvitaan tällöinkin ulkopuolisen apua yksityiskohtaisen

suunnitelman laatimisessa.

Tässä luvussa tarkastellaan kohdetoimialan erityispiirteitä allaesitetyn taulukon 1 pohjalta. Taulukkoon 1 on kerätty keskeisimmät yritys- ja kuluttajamarkkinoiden eroavaisuudet, jotka markkinoijan tulisi ottaa huomioon markkinointia suunnitellessaan.

Taulukko 1: Yritysmarkkinointi verrattuna kuluttajamarkkinointiin; valittuja ominaispiirteitä

	Yritysmarkkinat	Kuluttajamarkkinat
Tuote	Luonteeltaan tekninen, lopullinen muoto usein muunneltavissa, palveluosien merkitys huomattava	Standardimuoto, palveluosat tärkeitä, mutta eivät yhtä tärkeitä kuin yritysmarkkinoilla
Hinta	Listahinta standardiosille, erikoisosien kohdalla kilpailutetaan tarjouksia	Listahinta
Markkinointiviestintä	Painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä	Painopiste mainonnassa
Jakelu	Lyhyet ja suorat kanavat markkinoille	Lukuisia välittäjäportaita
Asiakassuhteet	Pysyviä ja monimutkaisia	Epäsäännöllinen yhteydenpito, lyhytaikaiset suhteet
Asiakkaan päätöksentekoprosessi	Päätöksentekoon osallistuu ryhmä erilaisia yrityksen jäseniä	Yksilön tai kotitalouden päätös

Lähde: Hutt & Speh 1992, 12

Liiketoiminnan kohteena oleva tuote eli tietoliikenne ratkaisu on luonteeltaan erittäin tekninen. Asiakas ei välttämättä aina tiedä, mitä hänen ostamansa tekniikka todellisuudessa pitää sisällään. Asiakkaille ei myöskään ole aina tarkkaa käsitystä siitäkään, mitä he oikeastaan tarvitsevat tai miten he saisivat hankittua juuri oikeanlaisen tietoliikennejärjestelmän. Tekniikan lisäksi tietojärjestelmätoimituksiin liittyy palvelua. Tarvitun palvelun määrä riippuu hyvin pitkälle asiakkaan hankkiman tietoliikenne ratkaisun toteutuksen ja tekniikan haastavuudesta. Mikäli tietoliikenne ratkaisun

toteuttaminen edellyttää useiden tekniikoiden yhteensovittamista, muodostaa palvelu erittäin keskeisen osan toimitusta. Jos toimitukseen sisältyy vain yhtä tekniikkaa, muodostaa palvelu vastaavasti pienemmän osan toimituksesta.

Myydyn palvelun hinta vaihtelee tuntuvasti asiakkaan tarpeiden monimutkaisuuden ja laajuuden mukaan. Mitään koko tietojärjestelmätoimitusta koskevia listahintoja ei ole. Yleensä asiakkaat kilpailuttavat mittavat toimeksiannot. Hinta perustuu tällöin valitun toimittajan arvioon työhön kuluviin henkilötunneista sekä tarvittavien laitteiden hinnasta. Pienemmissä töissä voidaan sopia myös tuntiveloituksesta, jolloin asiakas maksaa toimittajalle kiinteän tuntihinnan työhön kulutetuista tunneista.

Markkinointiviestinnän painopiste on toimialalla henkilökohtaisella myyntityöllä. Jotkut laitevalmistajista (esim. Nokia) tosin hyötyvät myös yrityksensä imagomainonnasta. Myös messut ja erilaiset asiantuntijaseminaarit ovat laajalti käytettyjä markkinointiviestinnän kanavia. Markkinointi- ja myyntihenkilöstöltä vaaditaan toimialalla ja yritysmarkkinoilla ylipäättään erittäin syvällistä asiakkaan tarpeiden teknistä ymmärtämistä, näkemystä siitä, miten nämä tarpeet tyydytetään sekä asiakkaan ostopäätösprosessin tuntemusta (mm. Hutt & Speh 1995, 12).

Toimeksiannot suoritetaan usein suoraan asiakkaalle ilman kuluttajamarkkinoille tyypillistä pitkää jakelutietä. Toisinaan tietoliikennejärjestelmätoimitukseen osallistuu useampiakin toimittajia esim. pääurakoitsija ja aliurakoitsija. Tällöin aliurakoitsijat vastaavat kukin esim. tietystä toimitukseen liittyvän osatoimituksen tai tekniikan toimittamisesta ja pääurakoitsija vastaa osien integroinnista toimivaksi järjestelmäksi.

Toimialan asiakassuhteet ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä. Tämä pätee yleisemminkin yritysmarkkinoilla. Kun osapuolten välille on syntynyt liiketoimintasuhde, on kilpailijoiden vaikea päästä osalliseksi ostoketjuun (mm. Hutt & Speh 1995, 12). Asiakassuhteet eivät kuitenkaan ole välttämättä kovin kiinteitä eikä niihin aina liity kovin vilkasta kaksisuuntaista viestintää tai ostojen vastavuoroisuutta, joiden mm. Cooke (1986, 9-12) esittää olevan yleisesti ominaisia yritysten välisille asiakassuhteille.

Asiakkaiden päätöksentekoprosessi on kuluttajien päätöksentekoprosessia moniportaisempi ja perustuu rationaalisempiin argumentteihin. Rationaalisuuden vaatimus polveutuu yritysmarkkinoilla yleisestikin yritysten kustannus- ja tulospaineista, jotka sitten asettavat tiettyjä reunaehtoja maksimihinnoille, sopimusehdoille ja toimittajavalinnoille (Cooke 1986, 9-12). Vaikka ostopäätökseen vaikuttavatkin monitahoiset ostomotiivit ja ostopäätösprosessiin osallistuvien henkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet, kuten mm. Mahin (1991, 21-25) esittää, ei ostoprosessin voida kuitenkaan väittää olevan yritysmarkkinoiden monimutkaisimpia. Päätöksenteko tapahtuu tyypillisesti kahdella tasolla, joita ovat ostopäätöstä esittävä taho ja päättävä taho. Ostopäätöstä esittävä taho antaa päättävälle taholle perustelut oston tarpeellisuudesta ja hyväksikatsomastaan toimittajasta. Tämän jälkeen päätöksenteossa on yleensä kyse vain hankinnan hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Päättävä taho puuttuu vain erittäin harvoin toimittajavalintaan.

Toimialan erityispiirteeksi voidaan edelleen mainita markkinoiden suppeus. Sähkölaitosympäristössä asiakkaiden kokonaislukumäärä on Suomessa n. 100. Myöskin tietoliikennejärjestelmien toimittajien lukumäärä on vähäinen. Toimeksiantajayrityksen kannalta erityistä on lisäksi se, että monet merkittävimmistä asiakkaista ovat entisiä

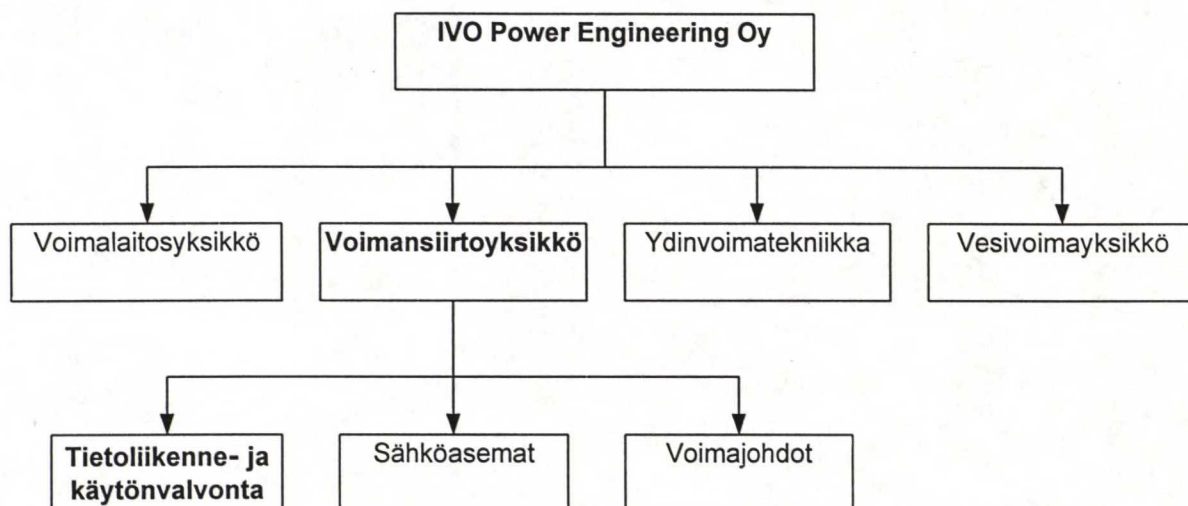
sisäisiä asiakkaita. Sähköalan vapautumisen myötä IVO:sta on eriytynyt omiksi yrityksikseen mm. Telia ja Finngrid, jotka muodostavat asiakkaina oman erityisryhmänsä.

2.2 Toimeksiantajayritys IVO PE:n tietoliikenne- liiketoiminta

IVO PE yhtiöitettiin Imatran Voima Oy:stä vuonna 1993. Tähän asti lähes kaikki IVO PE:n asiakkaat olivat sisäisiä asiakkaita, joilla puolestaan oli ohjeet käyttää IVO:n sisäisiä toimittajia. IVO PE oli siis eräänlainen tilausten vastaanottokeskus, jonka ei tarvinnut juurikaan huolehtia myynnitä tai markkinoinnista. Tämän historiallisen taustansa vuoksi asiakassuhteet ja markkinointi ovat IVO PE:ssä suhteellisen uusia asioita. IVO PE:n irtauduttua IVO-yhtiöstä on IVO PE:lle kuitenkin kehittynyt paineita päästä eroon passiivisesta tilausten vastaanottajan roolista ja kehittyä osaamistaan aktiivisesti myyväksi, kilpailukykyiseksi yritykseksi.

IVO Power Engineering Oy koostuu kuvion 1 mukaisesti neljästä yksiköstä. Tämän tutkielman toimeksiantaja, eli tietoliikenne- ja käytönvalvonta -ryhmä, sijoittuu voimansiirtoyksikköön. Voimansiirtoyksikköön kuuluvat toimeksiantavan ryhmän lisäksi myös sähköasemat ja voimajohdot -liiketoimintaryhmät.

Kuvio 1: IVO Power Engineering Oy:n rakenne



Tietoliikenne- ja käytönvalvontaryhmän tarjoamat keskeiset palvelut ovat: tietoliikennejärjestelmien osa- ja kokonaistoimitukset, käytönvalvontajärjestelmien projektinhoitourakat ja liitännät voimajärjestelmään, voimajohtoihin asennettavat optiset tiedonsiirtojärjestelmät sekä antenniasennukset.

Seuraavassa kuvataan lähemmin erityisesti tämän tutkielman mielenkiinnon kohteena olevia tietoliikennejärjestelmien osa- ja kokonaistoimituksia.

2.2.1 Tietoliikennejärjestelmän osa- ja kokonaistoimitusten yleiskuvaus

Tietoliikennepalveluiden kokonaistoimituksessa on tavoitteena tarjota asiakkaan tarvitsemat tietoliikennejärjestelmät avaimet-käteen -periaatteella. IVO PE siis vastaa työstä kokonaisvaltaisesti alun suunnittelusta aina lopulliseen järjestelmän käyttöönottoon asti.

Kokonaistoimitusten lisäksi IVO PE tarjoaa palvelujaan myös rajatun asiakkaan toivomilla kokonaistoimituksen osa-alueilla, esim. suunnittelussa tai laitteiden hankinnassa. Yritys toimittaa tällä hetkellä pääasiassa sähkölaitosten käyttötoiminnan tietoliikennejärjestelmiä, mutta tulevaisuuden asiakaspotentiaalina pidetään myös suomalaisia suuryrityksiä ja kuntia, joille on syntynyt tai syntyy tarve rakentaa oma suhteellisen pienen kapasiteetin tiedonsiirtoverkko.

Tyypillisessä lähtötilanteessa sähkölaitosasiakkaalla on tietyt asemat tai toimipisteet, joiden välillä on tarve siirtää jokin määrä tietoliikennesignaaleja. Tämän tarpeen pohjalta asiakas tai IVO PE tekee esisuunnittelun, jossa määritellään toteutettavan tietoliikenneverkon tekninen konsepti. Esisuunnittelun pohjalta valitaan järjestelmän tekniset ratkaisut ja laaditaan yksityiskohtainen suunnitelma, jossa määritellään asiakkaan tarpeisiin parhaiten soveltuvan tietoliikenneverkon mitoitus, tekniset parametrit ja tarvittavat tietoliikennekomponentit.

Seuraavassa alaluvussa käydään läpi tarkemmin tietoliikennejärjestelmätoimituksen eri vaiheiden sisältöä ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen.

2.2.2 Tietoliikennejärjestelmän kokonaistoimituksen vaiheet

Tietoliikennejärjestelmätoimitus alkaa pohjimmiltaan yleisselvityksestä, joka on oma erillinen kokonaisuutensa. Yleisselvityksessä laaditaan periaatteellinen suunnitelma tietoliikennejärjestelmän toteutuksesta ja/tai uudistamisesta useamman vuoden tähtäimellä. Yleisselvityksessä keskitytään siten

asiakkaan tietoliikennetarpeiden kartoittamiseen, sopivimpien tietoliikennetarkaisujen valintaan sekä järjestelmän hankintasuunnitelman laadintaan. Yleisselvityksen lopputuloksena syntyy periaatesuunnitelma, kustannus- ja aikatauluarviot sekä investointisuunnitelma.

Yleisselvityksen jälkeen siirrytään esikeskusteluvaiheeseen, jossa selvitetään asiakkaan kanssa tarkasti hankittavaan järjestelmään liittyvät tarpeet. IVO PE auttaa asiakasta täsmentämään tarpeensa ja konkretisoimaan ne järjestelmäksi.

Esikeskustelujen pohjalta ryhdytään laatimaan varsinaista tarjousta. Tarjousta laadittaessa tehdään alustava suunnitelma toteutuksesta, valitaan laitteet ja lasketaan hinnat. Tarjouksen jätön jälkeen neuvotellaan yksityiskohdista ja tehdään tarjoukseen tarpeellisiksi katsottuja muutoksia. Tarjouksen laatimisen yhteydessä tehdään myös alustava projektisuunnitelma, jossa on määritelty aikataulun tärkeimmät välitavoitteet ja vastuualueet. Projektisuunnitelma tarkennetaan ja lyödään lukkoon, mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen.

Tarjouksen hyväksymisen jälkeen seuraa "site-survey". Site-surveyssä käydään läpi kaikki asemat ja tarkistetaan paikan päällä olosuhteet, jotka vaikuttavat suunnitteluun ja asennukseen. Site-surveyssä kiinnitetään huomiota erilaisiin käytännön asioihin kuten laittilojen sijoittamiseen, tietoliikennereittien fyysiseen sijaintiin sekä toimitilojen ja maaston ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat työhön.

Site-surveyn pohjalta tehdään yksityiskohtainen suunnitelma, jossa määritellään asiakkaan tarpeet tyydyttävän tietoliikennejärjestelmän ominaisuudet ja laitekokoonpano. Suunnittelun perusteella voidaan hankkia järjestelmän komponentit ja suorittaa asennukset. Komponenttien asennusta edeltää kokoonpano, jossa

tietoliikennejärjestelmän laitteet kootaan komponenteista joko välivarastossa, jos laitemäärä on suuri, tai suoraan asiakkaan tiloihin. Kokoonpannut laitteet myös testataan, sen varmistamiseksi, että järjestelmän komponentit ja kokoonpano ovat virheettömiä

Asennuksen jälkeen seuraavat vielä käyttöönotto-, testaus- ja mittausvaihe, jolloin varmistetaan lopullisesti toimitetun järjestelmän toimivuus. Asiakkaalle tehdään lisäksi dokumentaatio, joka sisältää tiedon toimitetun järjestelmän käytöstä ja teknisistä ratkaisuista.

Varsinaisen toimitusprojektin jälkeen huolehditaan vielä toimitetun järjestelmän kunnossapidosta ja ylläpidosta sekä laajennetaan järjestelmää tarpeen mukaan, mikäli asiakkaan tietoliikennetarpeet muuttuvat. Ylläpidosta ja kunnossapidosta on tapana tehdä erilliset sopimukset.

2.3 Asiakaskunnan rakenne

Keskeisen asiakaskohderyhmän muodostavat sähkölaitokset, joista IVO PE keskittyy erityisesti niiden sähkölaitosten palvelemiseen, jotka sijaitsevat kohtuullisen ajomatkan päässä IVO PE:n toimipisteestä Vantaalta (n. 1-2h ajomatka). Paikallisuus ja toimittajan läheisyys on tärkeää, jotta kyettäisiin reagoimaan riittävän nopeasti toimitetussa järjestelmässä mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin. Aiemmin myös IVO:n kaltaiset voimayhtiöt ovat olleet merkittäviä asiakkaita, mutta kantaverkon eriydyttyä on epävarmaa, paljonko energialiiketoiminta tarvitsee tietoliikennepalveluita. Tulevaisuudessa asiakkaiksi suunnitellaan myös suomalaisia suuryrityksiä ja kuntia, jotka haluavat hankkia oman pienen kapasiteetin tiedonsiirtoverkon. Suuremman kapasiteetin tiedonsiirtoverkkojen rakentaminen kiinnostaa lähinnä teleoperaattoreita, joiden markkinoille IVO PE ei halua.

Yksittäisistä asiakkaista tärkein on aiemmin IVO-yhtiöihin kuulunut Telia (entinen Telivo). Muita keskeiseksi luokiteltuja asiakkaita ovat mm. Vantaan Sähkö, Helsingin Energia ja Espoon Sähkö.

Markkinat kasvavat tällä hetkellä voimakkaasti teknologian uudistumisen ja sähkölaitoskentässä tapahtuneiden muutosten vauhdittamana. Sähkölaitoksilla on selviä investointipaineita, jotka aiheutuvat teknologian vanhentumisesta, tietoliikennetarpeiden lisääntymisestä ja muuttumisesta, nykylaitteiston käyttöiän umpeenkulumisesta ja käytettävissä olevien investointivarojen lisääntymisestä. Erityisesti sähkömarkkinoiden vapautuminen on luonut sähkölaitoksille uusia tarpeita, joihin pyritään vastaamaan myös tietojärjestelmiä ja tietoliikennejärjestelmiä uusimalla.

2.4 IVO PE:n kilpailijat tietoliikennejärjestelmätoimituksissa

IVO PE kilpailee tietoliikennejärjestelmätoimituksista lähinnä laitevalmistajien, teleoperaattoreiden ja sähkölaitosten oman työn kanssa.

Laitevalmistajat: Nokia, Ericsson, ABB

Laitevalmistajat toimittavat tyypillisesti vain laitteita, joten niiltä puuttuu osaaminen kokonaistoimitusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Laitevalmistajat ovat kuitenkin kilpailukykyisiä, mikäli asiakkaalla on valmiina toteutussuunnitelma ja asennusosaamista. Laitevalmistajat kykenisivät myös periaatteessa kilpailemaan IVO PE:tä halvemmilla laitehinnoilla, sillä IVO PE joutuu hankkimaan tarjoamansa laitteiston joltain laitevalmistajalta. Laitevalmistajat eivät kuitenkaan ainakaan tällä hetkellä toimi näin. Esim. Nokia ostaa

myymänsä laitteistot tehtaaltaan samaan hintaan kuin mikä on tehtaan jälleenmyyntihinta IVO PE:llekin.

HPY, Sonera, Finnet ja Telia

Aiemmin nämä yhtiöt tekivät lähinnä omia sisäisiä töitään, mutta oman investointivauhdin hidastuttua on vapautunut kapasitettia myös ulkoisten asiakkaiden käyttöön. Teleoperaattorit eivät ole kuitenkaan erityisen kiinnostuneita sähkölaitossektorista, joka tarvitsee lähinnä pienen kapasiteetin tiedonsiirtojärjestelmiä. Tämä johtuu siitä, että markkinoilla on runsaasti kysyntää myös suurikanavaiselle tiedonsiirrolle, johon teleoperaattorit ovat keskittyneet. Sähkölaitosasiakkaat ostavat kuitenkin usein myös valmista yhteyskapasiteettia omien yhteyksien sijaan, joten teleoperaattoreilla on tätä kautta huomattava vaikutus kilpailuun.

Sähkölaitosten oma organisaatio

Sähkölaitoksilla on yleensä oma organisaatio, jonka vastuulla on ainakin jossain määrin tietoliikenteen rakentaminen ja ylläpito. Sähkölaitokset haluavat teettää joskus tietoliikennejärjestelmätoimitukseen liittyviä asennustöitä omalla henkilökunnalla. Perusajatuksena on, että kun omaa henkilöstöä kerran on vapaana niin se voi aivan hyvin hoitaa tietoliikenteen asennustöitä. Tämä ei kuitenkaan päde kaikkien sähkölaitosten kohdalla, sillä palveluiden ulkoistamisen ajatus näyttää valtaavan alaa myös sähkölaitossektorilla.

Tämän tutkielman kohdetoimialan ja toimeksiantajayrityksen esittelyn jälkeen siirrytään tarkastelemaan kilpailuedun muodostumista (luku 3) sekä asiakassuhteiden syntyyn ja jatkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä (luku 4). Esitetyn teorian perusteella luodaan viitekehys (luku5), jonka perustella toteutetaan empiirinen tutkimus (luvut 6 ja 7). Lopuksi esitetään yleisiä toimenpide-ehdotuksia pitkäaikaisten

asiakassuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi engineering-toimialalla sekä erityisesti IVO PE:n toimintaa koskevia toimenpide-ehdotuksia (luku 8).

3 KILPAILUETU JA KILPAILUSTRATEGIA

Jatkuva menestyminen markkinoilla edellyttää yritykseltä kilpailuetua suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Kilpailuetu syntyy, kun yritys luo toiminnallaan arvoa, joka on suurempi kuin kilpailijoiden luoma arvo ja kyseisen arvon tuottamisen aiheuttamat kustannukset. Tuotteen tai palvelun kilpailijoita suurempi arvo puolestaan on seurausta joko siitä, että hinta on kilpailijoita alhaisempi tai tuotteesta on asiakkaalle ainutlaatuista hyötyä, jonka vuoksi asiakas on myöskin valmis maksamaan korkeamman hinnan. (Porter 1985, 3, 11)

Kilpailuetu voidaan määritellä asiakaslähtöisesti, kilpailijapainotteisesti, yrityskeskeisesti tai markkinalähtöisesti. Asiakaslähtöisessä tavassa yritys määrittelee keskeiset kilpailutekijät asiakkaan mielipiteiden ja arvostusten perusteella. Kilpailijapainotteinen määrittäminen puolestaan perustuu yritysjohton arviointeihin tärkeimmistä kilpailijoista. Jos kilpailuetua määritettäessä keskitytään lähinnä yrityksen omiin tunnuslukuihin ja raportteihin, on kyseessä yrityskeskeinen lähestymistapa. Markkinalähtöisessä määrittelyssä puolestaan huomioidaan sekä asiakas- että kilpailijanäkökulma. (Day 1990, 125-127)

Luonteeltaan kilpailuetu voi olla joko absoluuttista tai suhteellista. Absoluuttinen kilpailuetu perustuu yleensä suuren koon tuomiin kokemus- tai skaalaetuihin, joiden avulla yritys pystyy sopeuttamaan tuotantoaan ja toimimaan kilpailijoitaan alhaisemmilla kustannuksilla. Myös suuri markkinaosuus luo absoluuttista kilpailuetua. Yritys voi saavuttaa absoluuttisen kilpailuedun lähinnä täydellisen kilpailun tai homogeenisen oligopolin tilanteessa. (Lahti 1987, 71-74)

Suhteellista kilpailuetua voi syntyä heterogeenisen oligopolin tai

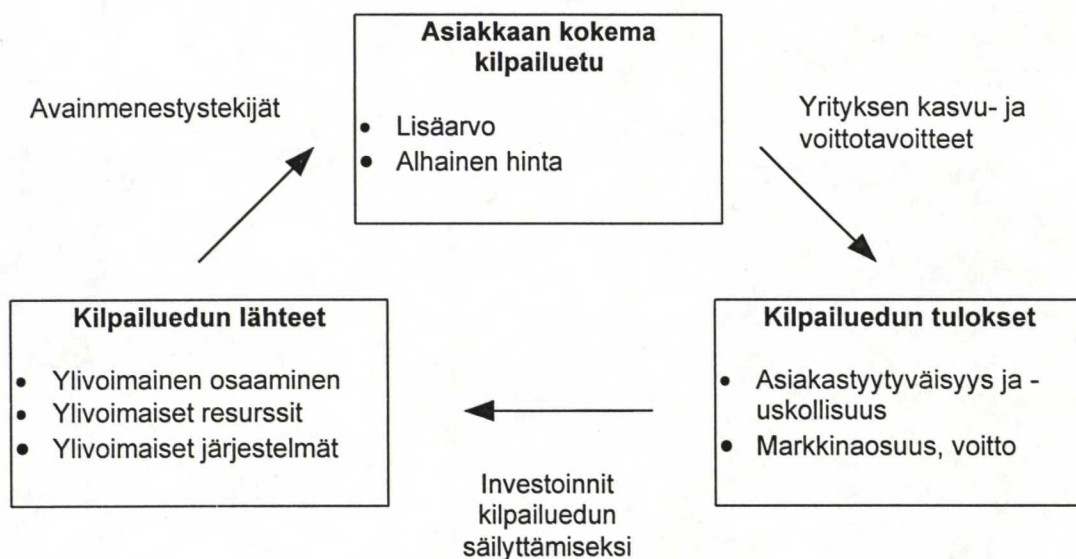
monopolistisen kilpailun tapauksessa. Tällöin yrityksen ei tarvitse olla ylivoimainen kilpailijoihinsa nähden, vaan se voi etsiä itselleen markkinaraon ja keskittyä sen jälkeen tyydyttämään asiakkaidensa erityistarpeet kilpailijoitaan paremmin. Suhteellinen kilpailuetu voi perustua logistiikan ja markkinoinnin tehokkuuteen tai yllätykseen. Logistinen kilpailuetu on tyypillinen pienille palkkavalmistaja- ja alihankintayrityksille, joilla ei ole mahdollisuutta panostaa markkinoiden segmentointiin ja asiakkaiden differointiin. Markkinoinnin tehokkuuteen perustuvassa kilpailuedussa puolestaan on olennaista tuntea asiakkaiden tarpeet ja asiakaskunnan rakenne sekä hyödyntää tätä tietoa tehokkaasti segmentoinnissa ja differoinnissa. Suhteellinen kilpailuetu perustuu tällöin markkinoinnin kykyyn luoda markkina-asemaa vaikuttamalla kuluttajien preferensseihin. Jos yrityksellä on vastassaan ylivoimainen kilpailu tai jos markkinoilla ei ole löydettävissä selvää markkinarakoa, on manööverietu eli yllätykseen perustuva kilpailuetu ainoa toimiva vaihtoehto. (Lahti 1987, 71-74)

Tämän tutkielman kohdetoimialalla vallitsee heterogeeninen oligopoli, joten yritys voi luoda itselleen lähinnä suhteellista kilpailuetua. Absoluuttista kilpailuetua olisi vaikea luoda, sillä todellisten skaalaetujen saavuttaminen on epätodennäköistä markkinoiden suppeuden ja palvelun monimutkaisuuden vuoksi. Kokemusetuja syntyy jonkin verran, mutta työ vaatii yleensä niin paljon asiakaskohtaista räätälöintiä, etteivät kokemusedut nouse toiminnassa merkittävään asemaan. Varsinaisia kokemusetuja tärkeämpää onkin se, että henkilökunta tutustuu ajan myötä asiakkaiden erilaisiin ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisumahdollisuuksiin.

3.1 Kilpailuedun osa-alueet

Dayn mukaan (1990, 128-138) kilpailueteuun kuuluu kolme osa-alueetta, joita ovat kilpailuedun lähteet, asiakkaan kokema kilpailuetu ja kilpailuedun tulokset. Kuviossa 2 on kuvattu näiden osa-alueiden keskinäisiä suhteita.

Kuvio 2: Kilpailuedun osa-alueet



Lähde: Day 1990, 128

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lähemmin kilpailuedun lähteitä ja asiakkaan saaman arvon muodostumista yrityksessä.

3.1.1 Kilpailuedun lähteet

Dayn mukaan (1990, 128-138) kilpailuetu on lähtöisin yrityksen ylivoimaisesta osaamisesta, ylivoimaisista resursseista sekä ylivoimaisista ohjaus- ja valvontajärjestelmistä. Resursseilla Day viittaa tässä yhteydessä yrityksen fyysisiin tai muuten laskettavissa tai

määritettävissä oleviin resursseihin (koneet, tuotantolaitokset, henkilöstö). Dayn esittämien aineellisten resurssien lisäksi yrityksellä on myös aineettomia resursseja, jotka on syytä lisätä kilpailuedun lähteisiin. Hallin mukaan (1992, 18-23) aineettomat resurssit voidaan jakaa henkilöriippuvaisiin ja henkilöriippumattomiin resursseihin. Henkilöriippumattomiin resursseihin taas lukeutuu sekä lain suojaamia (patentit, tavaramerkit, tekijänoikeudet, sopimukset...) että ilman lain suojaa olevia (julkiset tiedot) resursseja. (Hall 1992, 18-23) Resurssit yksin eivät kuitenkaan riitä kilpailuedun luomiseksi, vaan niiden hyödyntämiseksi tarvitaan osaamista ja järjestelmiä.

Ylivoimainen osaaminen käsittää henkilöstön kyvyt ja vahvuudet, joiden avulla resurssit saadaan tehokkaaseen käyttöön. Ylivoimainen osaaminen voi käytännössä merkitä mm. asiakassuhteiden hyvää hoitamista, asiakassegmentin seikkaperäistä tuntemista, tehokasta tuotekehitystä tai nopeita toimitusaikoja. (Day 1990, 128-138)

Ylivoimaisten ohjaus- ja valvontajärjestelmien tehtävä on tarjota yritykselle ajantasaista tietoa mm. markkinoista, yrityksen tilasta sekä asiakkaiden tarpeista ja mielipiteistä. Erilaisten asiakaspalautemittausten, varastohallintajärjestelmien ja laskentajärjestelmien merkitys kilpailuedun syntymiselle on huomattava, sillä yritysjohto kohdistaa resursseja ja osaamista juuri järjestelmien tuottaman tiedon pohjalta. (Day 1990, 128-138)

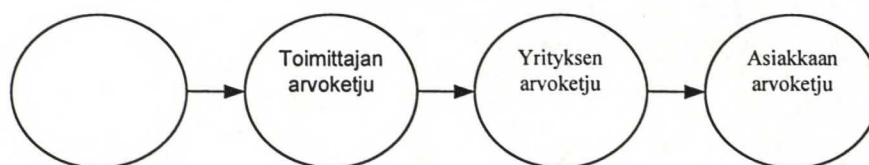
3.1.2 Asiakkaan saaman arvon muodostuminen

Kuten tämän luvun johdannossa todettiin, perustuu asiakkaan kokema kilpailuetu hänen arvioonsa tarjotun palvelun tai tuotteen arvosta verrattuna kilpailijoiden tarjoamaan arvoon. Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan arvon syntymistä yrityksen

liiketoimintaprosesseissa. Myöhemmin luvussa 4.4.2 perehdytään siihen, miten asiakkaat arvioivat tuotteen tai palvelun arvoa.

Perinteisen, Porterin (1985) teorioihin nojautuvan ajattelumallin mukaan asiakkaan saaman arvon kuvataan muodostuvan kuvion 3 mukaisesti. Jakeluketjun edellisen jäsenen tuottama arvo siirtyy siis aina jakeluketjun seuraavalle jäsenelle. (Porter 1985, 35)

Kuvio 3: Perinteinen näkemys asiakkaan saaman arvon muodostumisesta



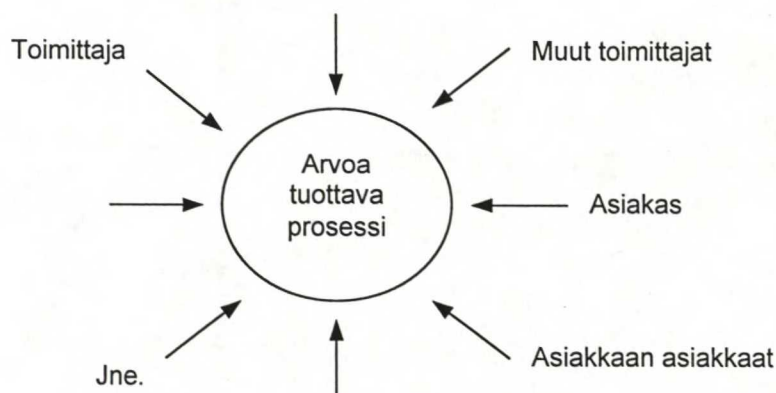
Lähde: Porter 1985, 35

Käsitteellä arvoketju kuvataan kuviossa yrityksen arvoa tuottavia toimintoja. Porterin mukaan (1985, 35-36) asiakkaan saama arvo ja kilpailuetu perustuvat toimintoihin, joita palvelun tai tuotteen suunnittelu, valmistus, markkinointi ja toimitus edellyttävät. Asiakkaan saaman arvon luomisen kannalta strategisesti tärkeitä toimintoja Porter kutsuu arvotoiminnoiksi. Näistä yrityksen arvotoiminnoista muodostuu yrityksen arvoketju, joka on kuvattu liitteessä 1 (Porter 1985, 35-36)

Vaikka tätä perinteistä arvoketjuajattelua voidaankin pitää käytännönläheisenä lähtökohtana hahmotettaessa arvon muodostumista yrityksen sisäisissä prosesseissa, edustavat yrityksen sisäiset prosessit kuitenkin nykykäsityksen mukaan vain osaa asiakkaan saamasta arvosta. Kuviossa 4 on esitetty Wikströmin ym. (1994, 31) käsitys asiakkaan saaman arvon muodostumisesta. Esitetyn kuvion mukaan asiakkaan saama arvo syntyy arvoa luovassa prosessissa, jossa yhdistyvät sekä yrityksen, asiakkaan että asiakkaan muiden toimittajien ja asiakkaan omien asiakkaiden

prosesseissaan luoma arvo. (Wikström ym. 1994, 111)

Kuvio 4: Wikströmin ym. näkemys asiakkaan saaman arvon muodostumisesta



Lähde: Wikström ym. 1994, 31

Wikströmin ym. näkemys asiakkaan saaman arvon muodostumisesta sopii erittäin hyvin tähän tutkielmaan, sillä tutkielman empiirisen osan kohteena oleva palvelu on luonteeltaan monimutkainen ja edellyttää onnistuakseen esien osapuolten osallistumista. Asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen esim. työn määrittelyvaiheessa, antamalla yritykselle tarvittavia taustatietoja ja jopa suorittamalla joitakin työvaiheita itse. Muut toimittajat puolestaan vaikuttavat esim. toimittamiensa laitteistojen ja osajärjestelmien kautta sekä osallistumalla palveluprosessin suunnitteluun ja toteutukseen.

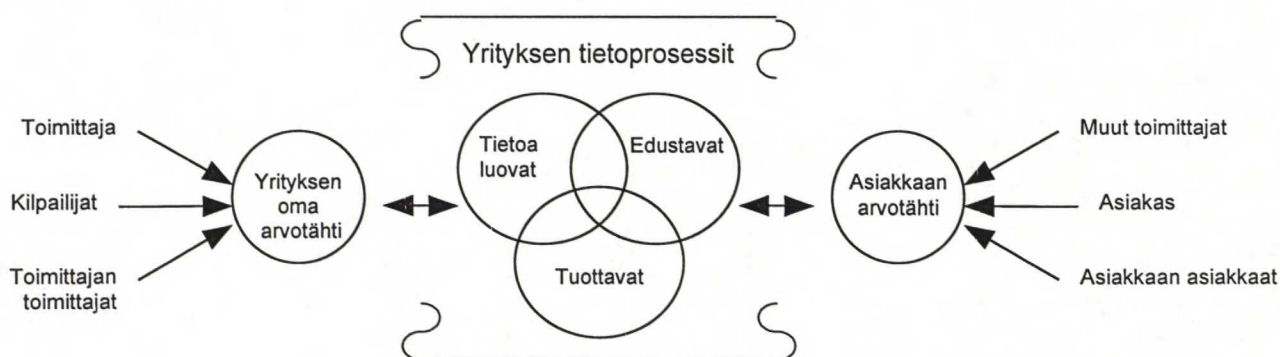
Wikström ym. (1994, 111) laajentavat Porterin näkemystä edelleen määrittelemällä uudelleen myös toiminnot, jotka luovat arvoa. Porterin mukaan arvo muodostuu yrityksen sisällä lähinnä funktionaalisten toimintojen vaikutuksesta (esim. sisääntulologistiikka, tuotanto, pakkaus...). Wikström ym. puolestaan painottavat, että arvo ei perustu pelkästään yrityksen tuotteisiin ja palveluihin tai niitä tuottaviin toimintoihin, vaan myös esim. koulutus, uudet yhteistyömuodot ja verkostojen rakentaminen ovat arvoa tuottavia

tekijöitä. Wikström ym. korostavatkin tietoprosessien merkitystä arvon muodostumisessa. Heidän mukaansa yrityksessä on kolmenlaisia tietoprosesseja, joiden avulla yrityksen sisäinen ja ulkopuolelta hankittu tieto muunnetaan asiakasta hyödyttävään muotoon. Nämä tietoprosessit ovat luonteeltaan luovia (generative), tuottavia (produktive) ja edustavia (representative) prosesseja. Tietoa luovia prosesseja ovat esim. ongelmanratkaisutilanteet tai päätöksenteko siitä, miten tiedollisia voimavaroja lisätään tulevaisuudessa. Luovat prosessit ovat keskeisessä asemassa uusien ja parempien tuotteiden ja palveluiden sekä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä pitkällä aikavälillä. Tietoa luovissa prosesseissa syntynyttä tietoa käytetään sekä tuottavissa että edustavissa prosesseissa. Tuottaviin prosesseihin lukeutuvat mm. tuotantomenetelmät ja tuotannon ohjausjärjestelmät eli prosessit, joiden tuloksena yrityksen tarjoama palvelu tai tuote syntyy. Edustavia prosesseja puolestaan ovat mm. myyntineuvottelut, asiakaskeskustelut ja mainonta eli sellaiset prosessit, joiden avulla yrityksen tuotteet ja palvelut saatetaan asiakkaan käyttöön. (Wikström ym. 1994, 107-109)

Tietoprosessit eivät välttämättä esiinny ennaltamäärätyssä perättäisessä järjestyksessä, vaan kukin tietoprosessi voi toimia usealla eri tavalla. Jos esim. yrityksen palvelun tuotantoprosessi muuttuu tietojärjestelmien hyväksikäytön myötä mahdollistaen parempien palvelujen tarjoamisen, ovat tuottavat prosessit antaneet alkusykäyksen tietoa luoville prosesseille. Samoin voidaan ajatella, että keskustelu asiakkaan kanssa saattaa johtaa palvelun parannuksiin ja jopa uusiin liiketoimintaidioihin, jolloin edustavat prosessit ovat siis antaneet alkusykäyksen sekä luoville että tuottaville prosesseille. Prosessien päällekkäisyys ja limittäisyys mahdollistavat siten tiedon täysimittaisen hyödyntämisen riippumatta siitä, mistä tieto alun perin oli lähtöisin. (Wikström ym. 1994, 108)

Wikström ym. ovat kehittäneet myös kokonaisvaltaisen mallin arvon muodostumisesta. Tässä mallissa, joka on kuvattu kuviossa 5, on lähdetty liikkeelle kuviosta 4, jota on täydennetty tietoprosesseilla sekä yritykselle arvoa luovalla prosessilla (yrityksen arvotähti).

Kuvio 5: Malli tietoprosesseista arvon muodostajina



Lähde: Wikström ym. 1994, 112

Mallin mukaan sekä yrityksen toimittajat, kilpailijat että toimittajien toimittajat ja yrityksen tietoprosessit yhdistyvät yrityksen arvotähdessä. Syntynyttä yhdistelmätietoa hyödynnetään tämän jälkeen yrityksen tietoprosesseissa mm. yrityksen kehittämisessä, uusien liikeideoiden jalostamisessa ja arvon luomisessa asiakkaalle.

3.2 Markkinoinnin strateginen suunnittelu

Yrityksen kilpailustrategia ja strategiset tavoitteet tulisi valita siten, että niiden avulla saavutetaan halutunlainen kilpailuetu markkinoilla. Tämä edellyttää yritykseltä sekä yrityksen sisäisten että ympäristöön liittyvien tekijöiden huolellista analysointia, tavoitteiden täsmentämistä, kilpailustrategian valitsemista sekä toiminnan organisoimista valitun strategian mukaisesti. Tätä prosessia kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi. Strateginen suunnittelu on siis

johtamisprosessi, jonka avulla kehitetään ja säilytetään strateginen suunta, joka yhdistää yrityksen tavoitteet ja resurssit markkinoiden muuttuviin mahdollisuuksiin. Strategisen suunnittelun osavaiheita, joita yrityksen tulisi käydä läpi, ovat: ympäristön analysointi, voimavarojen analysointi, tavoitteiden asettaminen, strategian muotoilu, yrityksen muotoilu ja järjestelmien muotoilu. (Kotler & Bloom 1984, 41)

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan lähemmin strategisen suunnittelun neljää ensimmäistä vaihetta eli ympäristön ja voimavarojen analysointia, tavoitteiden asettamista ja strategian muotoilua, joilla on keskeinen merkitys tämän työn tavoitteiden saavuttamisessa.

3.2.1 Ympäristön analysointi mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseksi

Strategisen suunnittelun ensimmäinen vaihe on yrityksen liiketoimintaympäristön analysointi. Ympäristön analyysissa olisi syytä huomioida ainakin toimintaympäristön keskeisimmät tekijät, joita ovat (Kotler & Bloom 1984, 42-43):

- Sisäinen ympäristö: Sisäiseen ympäristöön lukeutuvat yrityksen sisäiset yleisöt, kuten johtokunta, partnerit, osakkaat ja henkilökunta.
- Markkinaympäristö: Markkinaympäristö koostuu niistä yrityksistä ja yksittäisistä henkilöistä, joiden kanssa yritys on suorassa yhteydessä toimiessaan markkinoilla - asiakkaat, yhteistyökumppanit, toimittajat, suosittelijat.
- Julkinen ympäristö: Julkinen ympäristö koostuu muista ryhmistä ja organisaatioista, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta - aktivistit, media,

ammattiyhdistykset, suuri yleisö, sääntöjen määräämät tahot.

- Kilpailuympäristö: Kilpailuympäristö koostuu niistä yksilöistä ja organisaatioista, jotka kilpailevat yrityksen markkinoiden ja yleisön huomiosta ja uskollisuudesta.
- Makroympäristö: Makroympäristö sisältää kaikki laajemmat ja perustavanlaatuiset voimat, jotka tuottavat yritykselle mahdollisuuksia ja uhkia. Merkittävimmät makrotaloudelliset voimat ovat demografiset, taloudelliset, teknologiset, poliittiset ja sosiaaliset voimat.

Yrityksen on pyrittävä tunnistamaan yhtäältä ympäristön muutosten tarjoamat mahdollisuudet ja toisaalta ympäristön muutosten edustamat uhat. Markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet ovat markkinoilla esiintyviä tarvealueita, joilla yritys voi toimia kannattavasti. Mahdollisuuksia tulisi arvioida niiden houkuttelevuuden ja onnistumistodennäköisyyden perusteella. Onnistumistodennäköisyys puolestaan riippuu siitä, kuinka hyvin yrityksen liiketoiminnan vahvuudet sopivat yhteen mahdollisesti syntyvän uuden segmentin vaatimusten kanssa. (Kotler 1994, 81)

Ympäristön aiheuttama uhka voidaan määritellä epäsuotuisan trendin tai kehityksen asettamaksi haasteeksi, joka voi johtaa liikevaihdon ja tuloksen heikkenemiseen, ellei yritys suojaudu markkinoinnillisin keinoin. Myös uhkia arvioidaan niiden vakavuuden ja toteutumistodennäköisyyden mukaan. Vakavimpien uhkien varalle on syytä rakentaa suunnitelmia, joissa todetaan, mihin toimenpiteisiin ryhdytään uhan toteutuessa. (Kotler 1994, 81)

IVO PE:n kohdalla ympäristön tarjoamat mahdollisuudet liittyvät lähinnä muutoksiin markkinaympäristössä. Sähkön jakelusektorin muutokset lisäävät investointeja tietoliikenteeseen. Osittain jo

toteutunut mahdollisuus on sähkölaitosten investointipaineiden lisääntyminen tietoliikennetarpeiden muuttuessa ja lisääntyessä, nykykaluston käyttöiän kuluessa loppuun ja sähkölaitosten investointivarojen karttuessa. Mahdollisuutena voidaan nähdä myös tietoliikennetarpeiden kasvaminen suurissa teollisuusyrityksissä ja kunnissa, joista voi muodostua uusia asiakassegmenttejä tietoliikennetoiminnalle. Telian erkaantuminen emo-IVOsta voi nostaa jälleen IVO:n oman tietoliikenneverkon ajankohtaiseksi asiaksi, ja toisaalta myös IVO-Neste -fuusio voi synnyttää uusia tietoliikennehankkeita. Tulevaisuudessa on lisäksi mahdollista kehittää yhteistyötä Nokian kanssa siten, että IVO PE saisi Nokian toimeksiannoista alihankintatöitä. Tulevaisuuden mahdollisuus on myös kouluttaa asiakkaiden henkilökuntaa mm. asennuksessa ja huollossa, ja käyttää tämän jälkeen asiakkaan omaa henkilöstöä yksinkertaisiin töihin. Sisäisen ympäristön näkyvin mahdollisuus on yhteistyön kehittäminen omien tytäryhtiöiden kanssa resurssipulan helpottamiseksi. Kilpailuympäristön suurin IVO PE:n kannalta positiivinen muutos on se, että sähkölaitossektori ei juurikaan enää kiinnosta teleoperaattoreita, jotka keskittyvät lähinnä suurikanavaiseen tiedonsiirtoon.

IVO PE:n tietoliikenne-liiketoimintaan kohdistuvat uhat jakautuvat mahdollisuuksia tasaisemmin toimintaympäristön eri osa-alueille. Makroympäristön muutoksista merkittävimpana voidaan pitää teknologian nopeaa kehittymistä, mikä voi johtaa oman osaamisen vanhenemiseen ja tätä kautta kilpailukyvyn heikkenemiseen, ellei uuden tekniikan tutkimiseen ja soveltamiseen panosteta jatkuvasti. Teoreettisesti voi myös olla mahdollista, että laitteistot kehittyvät tulevaisuudessa niin helpoksi asentaa, ettei asiakas tarvitse siihen ulkopuolisen asiantuntemusta. Suunnittelun merkitys tulee kuitenkin säilymään myös tällaisessa tilanteessa. Kilpailuympäristön huomattavimmat uhat liittyvät IVO PE:n Nokia - ja Telia -suhteisiin.

Telia voi määrätä asennuskapasiteettiaan Ruotsista käytettäväksi Suomeen ja IVO PE:n markkinoille. Toisaalta Telia asiakkaana kiinnostaa myös muita toimittajia, joten vaara menettää tämä keskeinen asiakas kilpailijoille on suhteellisen todellinen. IVO PE:n suhde Nokiaan on kaksijakoinen. Toisaalta Nokia on toimittaja ja toisaalta kilpailija. Mikäli Nokia haluaa tulevaisuudessa kilpailla kovemmin IVO PE:n kanssa se voi polkea alan hintoja laitevalmistajataustansa takia. Alalle voi lisäksi tulevaisuudessa tulla uusien toimittajien ryväs, kun muiden segmenttien ylikapasiteetille aletaan etsiä kannattavampia markkinoita. Vaara vaanii edelleen IVO PE:n sisäisessä ympäristössä resurssipulan muodossa. Yksikin iso ulkomaanprojekti voi horjuttaa kotimaantoiminnan tehokkuutta ja kilpailukykyä sitomalla rajallisia henkilöresursseja. Osa henkilökunnasta myös mieluummin vaihtaa työpaikkaa, kuin lähtee ulkomaankomennukselle. Uuden osaavan ja asiantuntevan henkilökunnan hankkiminenkin voi osoittautua vaikeaksi tulevaisuudessa, kun kamppailu hyvistä henkilöresursseista tiivistyy entisestään tietoliikenneyritysten keskuudessa. (Tuotteistuspalaveri)

3.2.2 Voimavarojen analysointi

Ympäristön analyysin jälkeen seuraa yrityksen voimavarojen analyysi. Tämän analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksellä olevat tai yritykseltä puuttuvat keskeiset voimavarat eli yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia arvioitaessa tarkastellaan yrityksen markkinoinnillista, taloudellista, tuotannollista ja organisatorista kyvykkyyttä. Jokainen löydetty yksittäinen tekijä arvostetaan keskeiseksi vahvuudeksi, toisarvoiseksi vahvuudeksi, keskeiseksi heikkoudeksi tai toisarvoiseksi heikkoudeksi. (Kotler 1994, 81-82)

Yrityksen tulisi lähtökohtaisesti hyödyntää sellaisia tavoitteita, mahdollisuuksia ja strategioita, jotka perustuvat keskeisille vahvuuksille eivätkä edellytä yritykseltä puuttuvia voimavaroja. Huomio tulisi kiinnittää varsinkin niihin kyvykkyyksiin, jotka ovat erityisen vahvoja. Tämä johtuu siitä, että yrityksen on helpompi perustaa kilpailukykynsä erityisvahvuuksilleen kuin yrittää rakentaa tasapainoisempi kyvykkyyssvaranto. Yritys ei kuitenkaan voi saavuttaa kilpailuetua yksistään erityisvahvuuksiensa avulla, mikäli yrityksen kilpailijoillakin on samat vahvuudet. Tällöin tulisikin kiinnittää erityishuomiota niihin vahvuuksiin, joiden avulla yrityksen tarjous voidaan differoida. (Kotler 1984, 46-47)

Toisinaan yrityksen toiminta voi olla tuloksetonta vaikka sillä olisikin tarvittavat vahvuudet ja osaaminen tulokselliseen toimintaan. Tällöin on useimmiten kysymys siitä, että yritys ei toimi yhtenäisenä tiiminä, jolloin osa osaamisesta jää hyödyntämättä. Tämän vuoksi onkin tärkeää arvioida jo ympäristöanalyysissä myös yrityksen eri osastojen välisiä työsuhteita. (Kotler 1994, 81-82)

Toimeksiantajayritys IVO PE nimesi omiksi keskeisiksi vahvuuksiin tietoliikennetoiminnassa vankan sähkölaitossektorin kokemuksen sekä tietoliikennejärjestelmistä että kaukokäytöstä, sähkölaitosasiakkaiden erityistarpeiden tuntemisen ja monialaisen osaamisen, joka mahdollistaa integraattorina toimimisen ja kokonaispalvelun tarjoamisen. Keskeisenä vahvuutena pidetään yrityksessä myös IVO PE:n hyvää mainetta ja asiakkaiden luottamusta IVO PE:tä kohtaan, mikä johtuu ainakin osittain yrityksen sisäisestä hyvästä hengestä ja asiakasystävällisestä ajattelutavasta. Toisarvoisiin vahvuuksiin puolestaan luketaan IVO PE:ssä laaja laitevalmistajien tuntemus, uuden tekniikan hallinta ja riittävä konservatiivisuus toteutuksissa – vaikka uusi tekniikka tunnetaankin, niin asiakkaalle suositellaan vain niitä laitteistoja, joiden

toimivuudesta ollaan varmoja.

Yksi IVO PE:n tietoliikennetoiminnan keskeisimmistä heikkouksista on yrityksen näkemyksen mukaan jatkuva resurssipula. Tämä johtuu ainakin osittain töiden riittämättömästä organisoinnista, työmenetelmien kehittymättömyydestä ja henkilöresurssien tehottomasta käytöstä, joita kaikkia voidaan siis myös pitää vakavina heikkouksina. Osittain on ehkä kysymyksessä myöskin todellinen tarve henkilöstön lisäämiselle. Töiden riittämätön organisointi ilmenee mm. henkilöstön epätietoisuutena tulevaisuuden töistä sekä ihmisten ja projektien koordinoimattomuutena, jonka seurauksena henkilöt siirtyvät projektista toiseen töiden ikäänkuin periytyessä henkilöltä toiselle. Työmenetelmien kehittymättömyys puolestaan aiheuttaa tehottomuutta mm. tarjousten laadinnassa. Tarjouspohjia ei ole, joten tarjoukset tehdään aina puhtaalta paperilta, vaikka työt ovatkin yleisrakenteeltaan hyvin samanlaisia. Työmenetelmien kehittymättömyys aiheuttaa tehottomuutta myös muussa työskentelyssä, kun kukin tekee omalla tavallaan yleisten suuntaviivojen ja periaatteiden puuttuessa. Henkilöresurssien tehoton käyttö on johtanut käytännössä siihen, että henkilöresurssina kriittisimpien asiantuntijoiden aikaa kuluu työtehtäviin, jotka voitaisiin osoittaa myös vähemmän koulutetulle henkilöstölle. Tämä johtaa siihen, että toisaalta kärsitään resurssipulasta ja toisaalta on samaan aikaan myös käyttämätöntä henkilöstökapasiteettia. Toimintaa vaikeuttaa myös toiminnan aikajänteen lyhyys, mikä näkyy lyhyenä tilauskantana. Tilauskannan lyhyys vaikeuttaa suunnittelua ja johtaa siihen, että päivittäisasiat ajavat pitkän aikavälin hankkeiden edelle ajatusten suuntautuessa jatkuvasti ainoastaan lähitulevaisuuteen. Yrityksen keskeisenä heikkoutena voidaan pitää edellisten lisäksi myös markkinoinnin organisoimattomuutta, sillä markkinointia hoidetaan lähinnä oman, "oikean" toimen ohella. Toisarvoisiin heikkouksiin lukeutuvat sekava ostotoiminta, heikko yhteistyö muiden

alan yhtiöiden kanssa ja alueellisten palveluiden jälleenmyynnin puuttuminen.

IVO PE:n asiakkaiden näkemyksiä IVO PE:n vahvuuksista ja heikkouksista käsitellään erikseen luvussa 7.4.

3.2.3 Strategisten tavoitteiden asettaminen

Tavoitteet heijastavat yritysjohton näkemystä yrityksen ympäristöstä ja yrityksen vahvuuksista. Tavoitteet ilmaisevat, mitä halutaan saavuttaa, kun taas strategia kertoo miten tavoitteet toteutetaan markkinointiohjelmien määrittäessä milloin, missä ja mitä käytännössä tehdään. Tavoitteet voidaan jakaa seuraaviin luokkiin (Mahin 1991, 169-170):

- Taloudelliset tavoitteet, jotka ilmaisevat yrityksen taloudellisen tuloksellisuuden tavoitteet kuten ROI, tuottomarginaalit ja ROA.
- Markkinointitavoitteet, jotka määrittävät yrityksen aseman markkinoilla kuten esim. markkinaosuus ja liikevaihto.
- Teknologiset tavoitteet, jotka ilmaisevat yrityksen tuotejohtajuustavoitteet kuten esim. pyrkimys kehittää uusia valmistusteknologioita.

Tavoitteiden asettaminen voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: nykytavoitteiden määrittämiseen ja nykytavoitteiden muuttamiseen. Yrityksen nykytavoitteiden määrittäminen edellyttää useiden yksilöiden ja ryhmien haastattelua, jolla selvitetään heidän näkemyksiään yrityksen tavoitteista sekä heidän omia tavoitteitaan. Tavoitteiden muuttamistarpeen määrittäminen puolestaan edellyttää yrityksen mission, tavoitteiden ja päämäärien tunnistamista. (Kotler & Bloom 1984, 48-49)

Missio on yrityksen olemassaolon perustarkoitus. Vaikka missio on yrityksen alkuaikoina yleensä varsin selkeä, se voi ajan kuluessa käydä epäselväksi yrityksen kasvun ja uusien palvelu- ja tuotetarjousten kehittymisen myötä. On myös mahdollista, että missio säilyy kirkkaana, mutta henkilöstö menettää kiinnostuksensa sitä kohtaan tai missio muuttuu sopimattomaksi ympäristön muuttuessa. Tämän vuoksi yrityksen olisi hyvä tarkistaa missionsa aika ajoin. Hyvin työstetty missio tuo yritykseen yhteisen näkemyksen yrityksen kehityksen suuntaviivoista ja yrityksen merkityksestä. Missio onkin luonteeltaan pitkäaikainen, eikä sitä voi vaihdella vuosittain kulloisenkin markkinatilanteen mukaan. (Kotler, Bloom 1984, 49)

Tavoitteet ilmaisevat missiota selvemmin, mihin yritys on menossa. Jokaista yritystyyppiä kohti on olemassa joukko mahdollisia tavoitevaihtoehtoja, joista yrityksen on valittava sopivimmat. Yrityksen tavoitteet voivat vaihdella vuositason, riippuen siitä, minkä ongelmien yritys katsoo kunakin vuonna olevan keskeisimpiä. (Kotler & Bloom 1984, 49-50)

Valitut tavoitteet tulisi uudelleenmuotoilla operationaalisiksi ja mitattavissa oleviksi päämääriksi. Päämäärien asettaminen auttaa yritystä arvioimaan asetettuja tavoitteita suunnitelu-, ohjelmointi- ja valvontanäkökulmasta. Päämäärien määrittämisen yhteydessä nousee esille monenlaisia kysymyksiä, joihin kaikkiin on vastattava ennenkuin päätetään omaksua jokin päämäärä. Osa päämääristä on toisensa poissulkevia. Tällöin tarkoituksenmukaisen ja toteutettavissa olevan päämääräkokonaisuuden löytäminen edellyttää joustoa ja kompromisseja. (Kotler & Bloom 1984, 50)

Liiketoimintayksikön tulisi pyrkiä järjestämään tavoitteensa hierarkisesti tärkeimmästä vähemmän tärkeään. Liiketoiminnan

keskeisin tavoite tulisi muuttaa lopulta erityiseksi tavoitteiksi koko yrityksen henkilökunnalle. Tavoitteiden tulisi olla realistisia ja niiden tulisi perustua havaittuihin vahvuuksiin ja ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Kotler 1994, 84) Realistisuudella tarkoitetaan sitä, että tavoitteiden tulisi olla toteutettavissa yrityksen resurssein, joita ovat henkilöresurssit, taloudelliset resurssit ja organisatoriset resurssit (Hart 1994, 90).

3.2.4 Kilpailustrategian valinta

Tavoitteiden asettamisen jälkeen yrityksen on valittava strategia, jolla tavoitteet ja kilpailuetu saavutetaan. Strategiaa valittaessa tulisi huomioida ympäristön analyysissä esille nousseet asiat ja etenkin yrityksen voimavarojen analyysissä löydetty keskeiset vahvuudet ja heikkoudet. Yrityksellä on monia erilaisia strategiavaihtoehtoja, joista sen tulisi valita ja muokata itselleen sopivin. Seuraavassa esitellään lyhyesti muutamia keskeisiä perusstrategiavaihtoehtoja.

Porterin mukaan (1985, 11) kilpailuetu voi perustua periaatteessa joko alhaisiin kustannuksiin tai erilaistamiseen. Soveltamalla näitä kahta peruslähestymistapaa erilaisille markkinoille, muodostuu kolme kilpailun perusstrategiaa: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittyminen voi edelleen olla joko kustannus- tai erilaistamispainotteista. Jokainen näistä perusstrategioista johtaa kilpailuetuun ja yrityksen onkin valittava, minkälaista kilpailuetua ja kohderyhmää se tavoittelee. Kaikkien segmenttien palvelu sekä erilaistamisen ja kustannusjohtajuuden tavoittelu yhtäaikaaisesti merkitsee yritykselle strategista tappiota, sillä tällöin ei yleensä saavuteta mitään kilpailuetua. (Porter 1985, 11,16-17)

Kustannusjohtajuuteen pyrkivän yrityksen tavoitteena on olla alan

ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Kustannusedun saavuttaminen edellyttää skaalaetuja ja siten useiden alan segmenttien palvelemista. Lisäksi yrityksen on kyettävä hyödyntämään tehokkaasti kaikkia muitakin käytettävissä olevia kustannusedun lähteitä kuten teknologiaa ja etuoikeutettua raaka-aineiden hankintaa. Kustannusjohtajan strategia toimii yleensä vain, jos yritys on ainoa kustannusjohtaja eikä yksi useista kustannusjohtajuuteen pyrkivistä yrityksistä. Muussa tapauksessa koko toimialan kannattavuus voi heikentyä pitkällä aikavälillä epäterveen hintakilpailun johdosta. (Porter 1985, 12-14)

Differoijan tavoitteena on puolestaan olla ainutlaatuinen joissakin toimialan asiakkaiden yleisesti arvostamissa ominaisuuksissa. Käytännössä yritys valitsee yhden tai useampia kohdeominaisuuksia, jotka pyrkii tuottamaan kilpailijoitaan paremmin. Tällöin yritys voi periä palvelustaan korkeampaa hintaa. Differointistrategian valinnut yritys menestyy toimialansa keskiarvoa paremmin, mikäli differoimattoman ja differoidun tuotteen hintaero on suurempi kuin differoinnin kustannukset. Kustannuksia voidaan leikata niillä alueilla, jotka eivät vaikuta asiakkaalle keskeisiin ominaisuuksiin. (Porter 1985, 14)

Keskittymisstrategiaa käyttävä yritys tavoittelee kilpailuetua optimoimalla toimintaansa harvoissa ja kapeissa segmenteissä. Keskittyjä valitsee toimialan sisältä kapean kilpailukentän jättäen muut segmentit palvelunsa ulkopuolelle. Keskittymisstrategia voi olla joko kustannus- tai differointipainotteinen. Molemmat keskittymisstrategian muodot perustuvat keskittyjän valitseman kohdesegmentin ja toimialan muiden segmenttien välisiin eroihin. Kustannuspainotteisessa keskitymisessä hyödynnetään eri segmenttien asiakkaiden kustannuskäyttäytymisen eroja, kun taas differointipainotteisessa keskitymisessä pyritään hyödyntämään joidenkin asiakasryhmien erityistarpeita. Differointi ja

differentointipainotteinen keskittyminen eroavat toisistaan differoidun ominaisuuden suhteen. Differoija perustaa strategiansa yleisesti arvostettuihin ominaisuuksiin. Differointipainotteinen keskittyjä puolestaan etsii nimenomaan segmenttejä, joilla on erityistarpeita. Keskittymisstrategia edellyttääkin asiakkaiden epätavallisia tarpeita ja toisaalta myös tällaisten asiakkaiden riittävää määrää, jotta liiketoiminta olisi yleensäkin kannattavaa. (Porter 1985, 15-16)

Näiden yleisten strategiavaihtoehtojen lisäksi mm. Maister (1993) on hahmotellut erityisesti asiantuntijapalveluyrityksen perustrategiavaihtoehtoja. Nämä strategiavaihtoehdot perustuvat ajatatukselle, jonka mukaan jokaisella asiantuntijapalvelualalla voidaan nähdä kolme asiakkaiden arvostamaa avainhyötyä: asiantuntemus, kokemus ja tehokkuus. Eri asiakkaat asettavat toimittajaa valitessaan kuitenkin erilaisen painoarvon kullekin näistä hyödyistä. Esim. asiakas, jolla on mittava, monimutkainen ja epätavallinen ongelma painottaa toimittajavalinnassaan enemmän asiantuntemusta kuin tehokkuutta. Vaikka jokaisella toimialalla on sekä asiantuntemusta, kokemusta että tehokkuutta preferoivia asiakkaita, ei myyjäyrityksen kannata yrittää vastata kaikkien asiakkaiden tarpeisiin. Tämä johtuu siitä, että asiantuntemuksen, kokemuksen ja tehokkuuden tarjonta vaativat kukin erilaisia toiminnan organisointitapoja. Yrityksen tulisi valita, mille kolmesta päähyödyistä se aikoo rakentaa kilpailuetunsa ja seurata sitten valintansa mukaan jotakin kolmesta päästrategiasta: asiantuntijastrategiaa, kokemusstrategiaa tai tehokkuusstrategiaa. (Maister 1993, 21-23)

Asiantuntijastrategian valinnut yritys keskittyy erittäin vaativien ongelmien ratkomiseen ja veloittaa työstään korkean hinnan. Koska toiminta perustuu hyvään ongelmanratkaisukykyyn ja uusien, luovien ratkaisujen etsimiseen on yrityksen panostettava erityisesti

henkilöstönsä osaamiseen. Rekrytoinnissa keskitytään houkuttelemaan vain huippuyksilöitä, joiden jatkokoulutus on keskeisessä asemassa kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Toimeksiannot vaativat jonkin verran rutiinityötä, mutta suurin osa työtunneista kulutetaan asiantuntemusta edellyttäviin töihin. Tuotot muodostuvat korkeista tuntitaksoista tai palkkiojärjestelmästä, jossa yrityksen laskutus perustuu sen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaalle. Maine ja tunnettuus ovat asiantuntijastrategian valinneelle yritykselle avainkeino asiakkaiden hankinnassa. Myös lehtiartikkelien tai kirjojen kirjoittaminen, esitelmien pitäminen ja esiintyminen julkisuudessa eksperttinä vahvistaa yrityksen asemaa. Tärkeintä on rakentaa yrityksessä työskentelevien henkilöiden asiantuntijaimagoa eikä itse yrityksen mainetta, sillä asiakkaat palkkaavat nimenomaan henkilöitä, eivät yrityksiä. (Maister 1993, 23)

Kokemusstrategian valinnut yritys puolestaan tavoittelee asiakkaita, joiden ongelmiin ei kannata tarjota kallista asiantuntijalähtökohtaa, jossa suunnittelu aloitetaan aina tyhjältä paperilta. Asiakkaat etsivät toimittajaa, jolla on kumuloitunutta kokemusta tietyntyyppisistä töistä. Yrityksen kilpailukyky perustuu tällöin enemmän sen kykyyn yhdistää erilaista osaamista kuin yksittäisten asiantuntijoiden huippuosaamiseen. Työssä keskitytään tilanteen tulkinnan sijasta toteuttamaan enenevässä määrin ennustettavissa olevia toimenpiteitä. Tämän seurauksena todellisten eksperttien työpanoksen tarve vähenee ja yleisasiantuntijoiden tarve puolestaan lisääntyy. Koska työn suorittaminen edellyttää tiivistä yhteistoimintaa ja toiminnan keskittämistä kapeille liiketoiminta-alueille, kasvaa myös tarve muodollisen organisaatorakenteen sekä yritysjohton olemassaololle. Myös urakehitykseen ja henkilöstön sitouttamiseen yritykseen kiinnitetään paljon huomiota, sillä yrityksellä ei ole varaa menettää kokeneita työntekijöitä. (Maister 1993, 24-26)

Tehokkuusstrategian valinnut yritys tavoittelee asiakkaita, jotka etsivät kustannustehokkaita rakaisuja riskittömiin ja tavanomaisiin pulmiinsa. Keskeiset kilpailuvaltit ovat alhaiset kustannukset, nopeus, luotettavuus ja muut vastaavat ominaisuudet. Yrityksen asiakaskunta keskittyy suurivolumisten ydinasiakkaiden ympärille. Asiakaskunnan hintaherkkyys edellyttää alemman tason asiantuntijoiden runsasta käyttöä, keskitason asiantuntijoiden tehokasta hyödyntämistä sekä asiantuntijatyön korvaamista teknologialla, jos mahdollista. Laskutus perustuu pääasiassa kiinteisiin tarjoushintoihin. Yrityksen alhaiset katteet edellyttävät yritykseltä määrätietoista ja suunnitelmallista kasvua. Johtoportaan ja johtamisen tarve lisääntyy, kun on optimoitava tuttujen toimenpiteiden suorittamista ja varmistettava, että projektiryhmät noudattavat parhaaksi havaittuja menettelytapoja. (Maister 1993, 26-27)

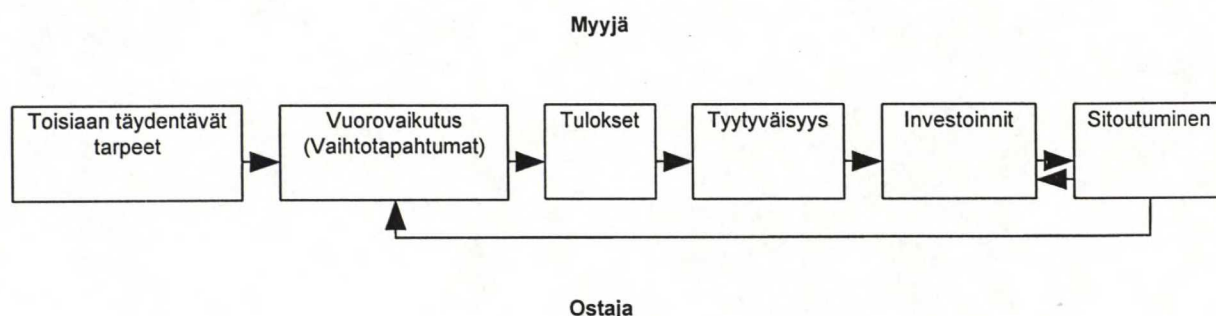
IVO PE:n toiminnassa on havaittavissa useita piirteitä sekä kokemusstrategiasta että tehokkuustrategiasta. Kokemusstrategian soveltamiseen viittaavat mm. yleisasiantuntijoiden suuri lukumäärä, töiden etenemisen ennustettavuus ja organisaatorakenne. Kokemusstrategiasta poiketen urakehitykseen ja henkilöstön sitouttamiseen ei panosteta kovinkaan merkittävästi. Huomion arvoista on myös se, että asiakkaat luottavat toimeksiannoissa enemmän yksittäisiin asiantuntijoihin kuin IVO PE:hen yrityksenä. Tämä ilmenee siinä, että asiakkaat vaativat nimenomaan tiettyjen avainhenkilöiden osallistumista toimeksiantoihin. Tehokkuusstrategian soveltamiseen viittaavia tekijöitä ovat mm. liikevaihdon keskittyminen muutaman suurivolumisen asiakkaan toimeksiantoihin, alemman tason asiantuntijoiden määrä, asiakkaan ongelmien tavanomaisuus ja kiinteät tarjoushinnat. Tehokkuusstrategiasta poiketen otetaan kuitenkin vastaan myös riskitoimeksiantoja ja käytetään yleisasiantuntijoita rutiinitöihin.

4 PITKÄAIKAISTEN ASIAKASSUHTEIDEN MUODOSTUMINEN MYYJÄ- JA OSTAJA-YRITYKSEN VÄLILLE

Nykyaikainen markkinointi on kilpailua asiakasuskollisuudesta. Asemoinniksi ei riitä enää pelkkä tietoisuus yrityksen nimestä tai tuotemerkistä, vaan sen pohjalla on oltava erityinen suhde asiakkaaseen. (McKenna 1991, 44). Suhdemarkkinoinnista onkin kasvamassa yksi merkittävimmistä markkinointinäkökulmista nykypäivän kilpailluilla markkinoilla, ja markkinoinnin painopiste on siten siirtymässä yksittäisistä liiketoimintatapahtumista pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. (Martin & Sohi 1993, 21)

Wilsonin ja Mummalanenin (1986, 50) asiakassuhdemalli antaa hyvän peruskäsityksen pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittymisestä. Kyseisessä mallissa asiakassuhde kuvataan jatkuvana kehitysprosessina, jonka aikana osapuolten välille syntyy vuorovaikutuksen seurauksena erilaisia sidoksia ja sitoutumista. Malli on kuvattu kuviossa 6.

Kuvio 6: Wilsonin ja Mummalanenin malli asiakassuhteen kehittymisestä



Lähde: Wilson ja Mummalaneni 1986, 50

Kuvion 6 mukaan ostaja- ja myyjäyrityksen välinen vuorovaikutus

alkaa osapuolten havaitessa toisiaan täydentävät tarpeensa. Vuorovaikutukseen sisältyy erilaisia vaihtotapahtumia (esim. tavaroiden ja palveluiden vaihto rahaan), joiden tulosten perusteella asiakkaat arvioivat sekä tyytyväisyyttään vaihtoon että halukkuuttaan investoida suhteeseen. Investoinneilla tarkoitetaan erilaisia suhteen toimivuuden varmistamiseksi tehtyjä tuote- ja tuotantoprosessien sopeutuksia ja yritysten edustajien välisten suhteiden luomista. Tehdyt investoinnit johtavat yritysten välisten teknisten, tiedollisten ja sosiaalisten sidosten syntymiseen. Tehtyjen investointien määrä ja tyytyväisyys suhteeseen määrittävät osapuolten halukkuuden sitoutua suhteeseen. Sitoutuminen puolestaan johtaa osapuolten välisen vuorovaikutuksen jatkumiseen sekä lisäinvestointeihin, jotka edelleen lujittavat suhdetta. (Wilson & Mummalaneni 1986, 50-51)

Koska pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostuminen on yritykselle hyvin merkityksellistä, käsitellään tutkielman tässä luvussa ensin pitkäaikaisten asiakassuhteiden etuja liiketoiminnalle ja otetaan kantaa siihen, millaisten asiakkaiden kohdalla pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin panostaminen on mielekäs markkinoinnillinen lähestymistapa. Tämän jälkeen tarkastellaan seikkaperäisemmin Wilson & Mummalaneninkin asiakassuhdemallissa esiintyneitä asiakassuhteen peruselementtejä eli vuorovaikutusta, asiakastyytyväisyyttä ja yritysten välisiä sidoksia sekä niiden merkitystä suhteen jatkuvuudelle. Tarkastelun pohjalta esitetään lopuksi tarkennettu malli asiakassuhteiden kehittymisestä.

4.1 Pitkäaikaisten asiakassuhteiden etuja myyjäyritykselle

Pitkäaikaisista asiakassuhteista on myyjäyritykselle monenlaista hyötyä. Pitkäaikaiset asiakkaat ovat useimmiten ensinnäkin tuottoisampia kuin kerta-asiakkaat. Lisäksi toiminta pysyvässä suhteessa on tehokkaampaa ja siten myös edullisempaa kuin

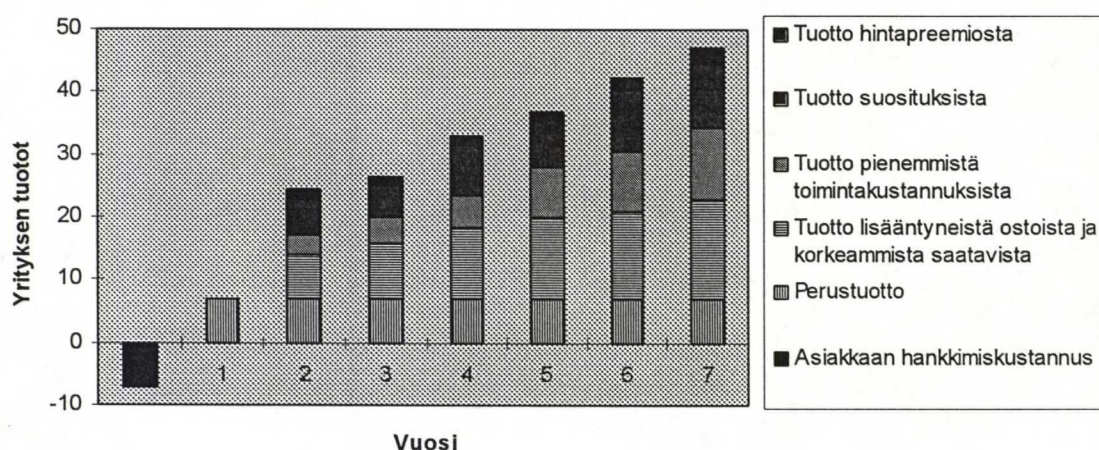
satunnaisen tai uuden asiakkaan kanssa. Pitkäaikaiset asiakassuhteet tarjoavat yritysjohdolle myös arvokasta tietoa asiakkaista ja toimivat esteenä kilpailijoiden alalletulolle. (Schurr 1987, 69-71)

Useiden palveluiden kohdalla liiketoiminta on kannattavaa vasta, kun asiakassuhde on jo olemassa. Yhteyden luominen uuteen asiakkaaseen ja ensimmäisen kaupan solmiminen saattaa olla niin kallista, että kaupan tuotot ovat minimaaliset – jopa negatiiviset (Palmer 1994, 43-44). Säästö asiakkaan hankkimiskustannuksissa edustaa Reichheldin ja Sasserin mukaan (1990, 106-107) kuitenkin vain murto-osaa asiakassuhteen tuomista taloudellisista eduista. Tutkiessaan (ibid.) yli sata eri toimialoja edustavaa yritystä, he havaitsivat asiakkaan ostojen ja yritykselle tuomien tuottojen lisääntyvän poikkeuksetta asiakassuhteen keston pidentyessä. Kun asiakkaan ostot lisääntyvät, toimintakustannukset laskevat. Tämä johtuu siitä, että vaihtotapahtuma kyetään hoitamaan tehokkaammin. Tehokkuus puolestaan perustuu yhtäältä siihen, että yritys tuntee asiakkaan tarpeet paremmin ja toisaalta siihen, että asiakkaat tietävät, mitä odottaa toimittajalta eikä heillä siten ole yhtä paljon kysymyksiä ja ongelmia kuin suhteen alkuvaiheessa. (Reichheld & Sasser 1990, 106-107; Schurr 1987, 69-71) Myös asiakassuhteen osapuolten välille syntyvä luottamus lisää toiminnan tehokkuutta ja tuo kustannusetuja. Tämä on seurausta siitä, että osapuolten välinen tiedonvaihto kehittyy avoimemmaksi luottamuksen lisääntyessä. Tällöin mm. ongelmanratkaisu sekä sopimusten ja suunnitelmien muuttaminen käy helpommin ja nopeammin ja suhteen osapuolet voivat säästää sekä aika- että henkilöresurssejaan. (Schurr 1987, 69-71)

Asiakassuhteisiin panostava yritys voi parantaa tulostaan usein myös veloittamalla palvelustaan tavallista korkeamman hinnan. Tämä johtuu siitä, että useat yritykset ovat valmiita maksamaan varmuudesta, jonka ainoastaan tuttu ja hyväksi havaittu toimittaja voi tarjota. Myös

pitkäaikaisten asiakkaiden suorittama ilmainen markkinointityö, suositusten ja positiivisen kuulopuheviestinnän muodossa, parantaa yrityksen tulosta ja asemaa markkinoilla. (Reichheld & Sasser 1990, 106-107) Pitkäaikaisten asiakassuhteiden tuomia taloudellisia hyötyjä on kuvattu kuviossa 7, joka perustuu Reichheldin ja Sasserin pitkäaikaisiin kokemuksiin useilta toimialoilta.

Kuvio 7: Pitkäaikaisten asiakassuhteiden taloudellisia hyötyjä yritykselle



Lähde: Reichheld & Sasser 1990, 108

Erityisesti yritysjohto hyötyy pitkäaikaisista asiakassuhteista paremman asiakasinformaation muodossa. Yritysjohdolle syntyy pitkäaikaisessa asiakassuhteessa hyvinkin tarkka käsitys asiakkaan liiketoiminnasta ja erityistarpeista. Näiden tietojen perusteella yrityksen tarjouta voidaan muokata vastaamaan entistä paremmin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Tällöin pitkäaikaisen toimittajan tarjouksesta voi tulla asiakkaan näkökulmasta katsottuna uniikki ja korvaamaton, jolloin asiakassuhde toimii myös esteenä kilpailijoiden markkinointiponnistuksille ja alalletulolle. Asiakassuhteessa kerääntyvä asiakasinformaatio tuo yritysjohdolle lisäksi hinnoitteluun, määrälennuksiin, toimitusten suunnitteluun, ongelmanratkaisuun ja viestintään liittyviä strategisia mahdollisuuksia. (Schurr 1987, 69-71)

Asiakassuhteesta koituu siis edellisen perusteella etuja ja hyötyä ainakin myyjäyritykselle. Etujen voidaan kuitenkin yleisemmin nähdä olevan sekä myyjää että asiakasta koskevia ja toisinaan hyvinkin tilanne- ja alapidonnaisia. Pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymisen peruslähtökohtana voidaan yleisesti pitää sitä, että sekä myyjä- että ostajayriys hyötyvät suhteesta. Asiakassuhteisiin panostavan yrityksen onkin tärkeää tunnistaa, mitä hyötyä asiakasyritykset saavat suhteista ja missä tilanteissa kyseiset hyödyt realisoituvat. Liitteessä 2 tarkastellaan lähemmin erilaisia olosuhteita, joiden vallitessa kaupan osapuolet voivat saavuttaa etua sitoutumalla pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Liitteessä 3 puolestaan kuvataan niitä vaikutuksia, joita asiakkaan preferensseillä ja myyjäyrityksen asemoinnilla on asiakassuhteiden kehittymiseen.

4.2 Asiakkaiden valinta

Todellisia asiakassuhteita ei kannata rakentaa kaikkien asiakkaiden kanssa, sillä kaikki asiakkaat eivät ole tuottavuudeltaan samanarvoisia. Kannattavuudeltaan ja tuottopotentialiltaan heikkoihin asiakkaisiin panostaminen on yrityksen voimavarojen tuhlausta. Tämän vuoksi yrityksen tulisi valikoida tarkasti ne asiakkaat, joiden kanssa halutaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

Yrityksen ydinasiakaskunta (n. 20% asiakkaista) tuottaa yleensä n. 80% yrityksen voitoista ja yrityksen tulisi siksi keskittyä huolehtimaan tästä ydinasiakaskunnastaan. (Hanan & Karp 1991, 5) Yrityksen tulisi pyrkiä tunnistamaan strategiset asiakkaat ja keskittyä heidän houkuttelemiseen ja pitämiseen. Vakuuttava avainasiakaslista auttaa yritystä luomaan luotettavaa kuvaa itsestään. Avainasiakkaat tuottavat lisäksi runsaasti positiivista kuulopuheviestintää ja tarjoavat

yritykselle tärkeää asiakasinformaatiota, jonka avulla tuotteita ja palveluita voidaan kehittää entistä toimivammiksi. (McKenna 1991, 112-113) Yrityksen tulos kärsii, jos muita asiakkaita palvellaan ydinasiakkaiden tyytyväisyyden kustannuksella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi pyrkiä ensisijaisesti ydinasiakkaidensa täydelliseen tyytyväisyyteen ja palvella muita asiakkaita siinä määrin, kuin se on kustannustehokasta. Toisin sanoen: kaikkien asiakkaiden kohdalla ei ole tarkoituksenmukaista tavoitella samaa asiakastyytyväisyyden tasoa. (Hanan & Karp 1991, 5)

Oikeiden asiakasryhmien valinta edellyttää yritykseltä luovuutta. Varsinkin yritysmarkkinoilla tyydytään liian helposti maantieteelliseen tai yrityksen kokoon perustuvaan segmentointiin. (McKenna 1991, 112-113) Asiakkaiden kannattavuutta ja keskeisyyttä liiketoiminnalle tulisi arvioida asiakkaan elinikäisten tuottojen ja kulujen perusteella. Arvioinnin alkuoletuksena on siis elinikäinen asiakassuhde. Mikäli yrityksellä on kannattamattomia asiakkaita, sen tulisi joko nostaa kannattamattomien tuotteiden ja palveluiden hintaa tai poistaa ne kokonaan valikoimasta. Yritys voi myös yrittää myydä kannattamattomille asiakkailleen tuottavia palveluja ja tuotteita. Mikäli ei ole käytettävissä muita keinoja kannattavuuden parantamiseksi, yritys saattaa hyötyä jopa rohkaistessaan kannattamattomia asiakkaitaan siirtymään kilpailijan asiakkaiksi. (Kotler ym. 1996, 453-455)

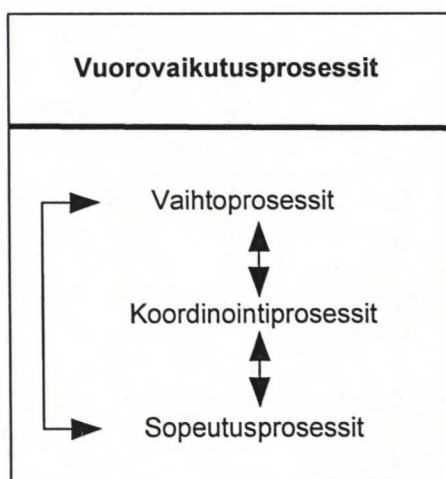
4.3 Vuorovaikutusprosessit asiakassuhteiden kulmakivinä

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin yritysten välisiä vuorovaikutuksen muotoja. Tarkastelu perustuu pääasiassa IMP Groupin (1982) ja Halisen (1994) aihetta koskevaan tutkimustyöhön.

Asiakassuhteet syntyvät ajan mittaan yritysten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Tämä vuorovaikutus voi olla esim. tavaroiden ja palveluiden vaihtoa rahaan, suullista tai toiminnallista reagointia ja vastareagointia toisen osapuolen toimiin tai osapuolten toimintatapojen yhteensovittamista.

Halinen kuvaa (1994, 62-63) ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta yleisesti kolmella perusprosessilla: vaihtoprosesseilla, koordinoitiprosesseilla ja sopeutusprosesseilla, jotka on kuvattu kuviossa 8.

Kuvio 8: Ostaja-myyjä -suhteen vuorovaikutusprosessit



Lähde: Halinen 1994, 63

Vaihtoprosessit muodostavat vuorovaikutuksen ytimen. Näihin prosesseihin lukeutuvat mm. tavaroiden, palveluiden ja informaation

vaihto sekä rahallinen ja sosiaalinen vaihto (Halinen 1994, 63; IMP Group 1982, 16). Sosiaalisella vaihdolla tarkoitetaan lähinnä vaihdon osapuolten välille syntyvien henkilökohtaisten suhteiden ilmenemismuotoja kuten puhelinkeskusteluja, lounaita, kokouksia yms. Sosiaalisen vaihdon keskeisin tehtävä on yritysten sitominen toisiinsa. Sosiaalinen vaihto myös vähentää epävarmuutta ja lyhyen aikavälin ongelmia sekä ylläpitää suhdetta liiketoimintatapahtumien välillä. Vilkas informaation vaihto puolestaan vakiinnuttaa osapuolten välille yhteydenpitotavat, jotka vaikuttavat merkittävästi osapuolten välille syntyvän suhteen kestävyYTEEN ja tiiviYTEEN. (IMP Group 1982, 16-17; Hallén ym. 1987,25)

Jotta vaihtoprosessit kyettäisiin hoitamaan tehokkaasti, tarvitaan koordinoitiprosesseja. Koordinoitiprosesseilla Halinen viittaa (1994, 64-65) niihin prosesseihin, joiden avulla yritykset tasapainottavat toimintansa ja päätöksensä hyötyäkseen suhteesta odotustensa mukaisesti. Koordinoitiprosesseihin lukeutuvat mm. päätökset vaihdon ehdoista, säännöistä ja toimintatavoista. Koordinoinnilla vaikutetaan siis lähinnä operationaaliseen toimintaan ja päätöksentekoon. Myös lyhyen aikavälin reagointi ristiriitoihin ja ympäristön muutoksiin on koordinoitua samoin kuin institutionaalistaminen (institutionalization), jolla tarkoitetaan niitä prosesseja, joiden avulla erilaiset säännöt vakiinnutetaan (esim. sopimukset). (IMP Group 1982, 17; Tuominen 1981 teoksessa Halinen 1994, 64-65; Möller & Wilson 1988, 7)

Mikäli osapuolet pitävät suhdetta riittävän tuottoisana, aloitetaan toiminnan, toimintatapojen, kyvykkyyksien ja jopa arvojen, asenteiden ja tavoitteiden sopeuttaminen. Sopeuttamisella pyritään suhteen tehokkaampaan hyödyntämiseen ja voimavarojen laajamittaisempaan vaihtoon. (Möller & Wilson 1988, 7) Sopeutuminen ilmenee käytännössä yhteisenä historiana, esim. yhteisinä kokemuksina,

vakiintuneina käyttäytymistapoina, yhteisinä arvoina ja toisen osapuolen tuntemisena (Halinen 1994, 67). Yritykset tulevat sopeutumisen myötä riippuvaisemmiksi toisistaan. Tämä johtuu siitä, että molemminpuolinen sopeutuminen johtaa yleensä myös molemminpuolisiin kustannussäästöihin ja lisääntyviin tuottoihin, joita osapuolet eivät kykene saavuttamaan muissa vaihtosuhteissa. Tällöin molempien osapuolten kannattaakin siis sitoutua suhteen ylläpitoon. (Möller & Wilson 1988, 7)

Vaihto- koordinointi- ja sopeutusprosessit ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Usein toistuvat vaihtoprosessit (rahan vaihto palveluun) edellyttävät vilkasta sosiaalista vaihtoa, koordinointia ja sopeutusta (Möller & Wilson 1988, 8). Sopeutus ja koordinointi puolestaan luovat pohjaa tulevaisuuden vaihtoprosesseille (Halinen 1994, 68).

Liitteessä 4 on esitetty Campbellin (1990, 50) esittämä malli yritysten välisestä vuorovaikutuksesta. Liitteessä 5 puolestaan kuvataan asiakassuhdetyppejä, joita syntyy eri vuorovaikutusstrategioiden vaikutuksesta.

4.4 Asiakastyytyväisyyden merkitys pitkäaikaisessa asiakassuhteessa

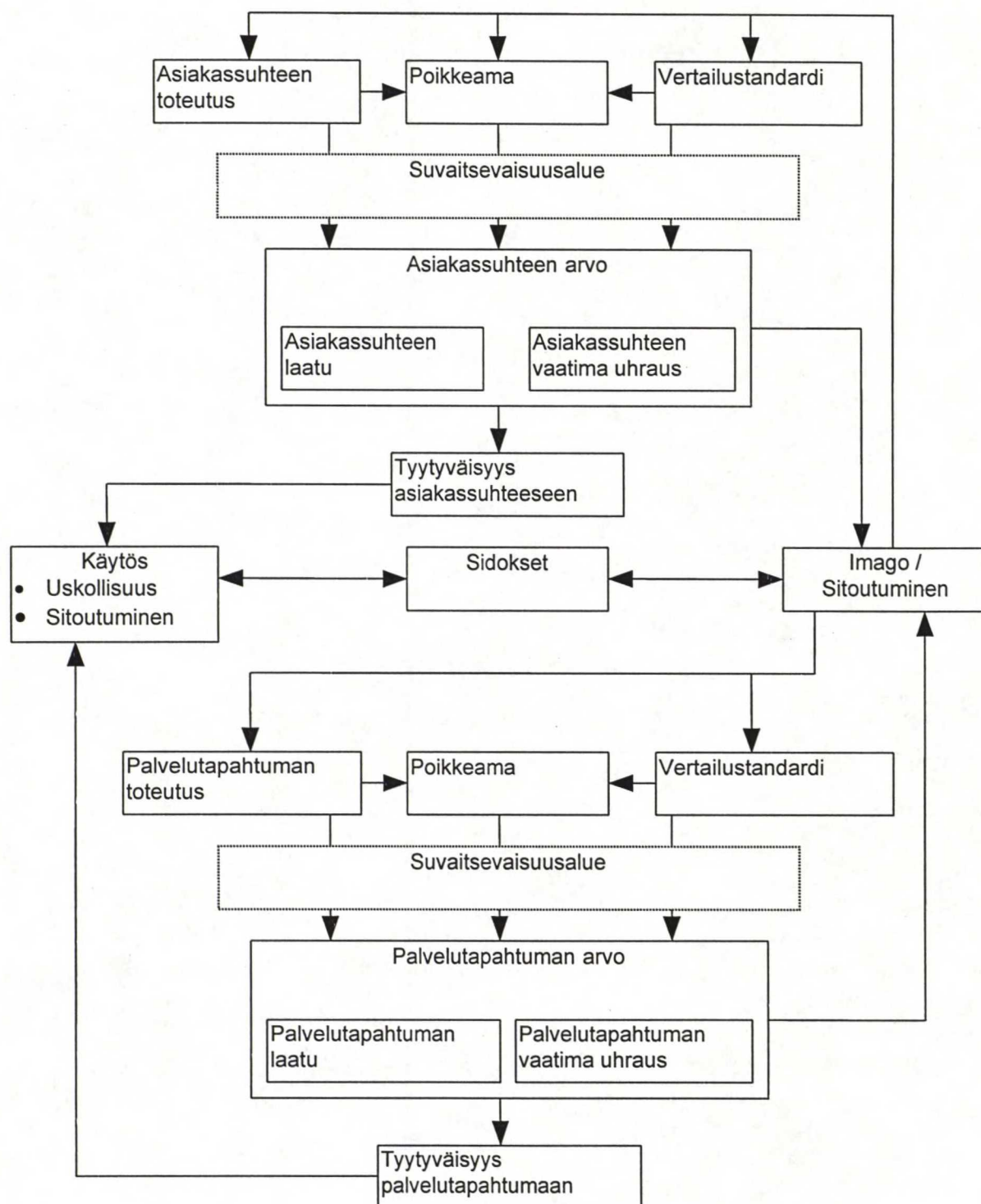
Asiakastyytyväisyys on yksi onnistuneen asiakassuhteen kulmakivistä. Asiakasuskollisuus riippuu huomattavasti asiakastyytyväisyydestä, mutta myös palveluntarjoajavaihtoehtojen määrästä (Fornell ym. 1994, 59). Voidaan siis ajatella, että monopolitilanteessa asiakasuskollisuus ja asiakkaiden säilyttäminen eivät vaadi yritykseltä erityisponnisteluja, mutta palveluntarjoajien lukumäärän lisääntyessä asiakastyytyväisyyden merkitys liiketoiminnalle kasvaa. Asiakastyytyväisyyden myötä asiakkaiden hintajousto vähenee,

kilpailijoiden markkinointiponnistusten vaikutusvoima heikkenee, uusintaostojen kustannukset laskevat, uusien asiakkaiden houkuttelu käy halvemmaksi ja yrityksen imago paranee (Fornell ym. 1994, 55).

Asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan alan kirjallisuudessa yleensä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla. (mm. Oliver 1993, 80; Parasuraman ym. 1991, 19) Tämän tutkielman mielenkiinto kohdistuu kuitenkin yksittäisen palvelutapahtuman sijasta laajemmin asiakassuhteeseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden merkitykseen asiakassuhteen syntymiselle ja jatkuvuudelle. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan tässä Liljanderin ja Strandvikin (Liljander 1995, 33) kehittämän mallin avulla. Malli on esitetty kuviossa 9.

Liljanderin ja Strandvikin malli sopii tähän tutkielmaan, sillä siinä on esitetty erittäin hyvin asiakastyytyväisyyden ja osapuolten välille syntyvien sidosten merkitys asiakassuhteiden syntymiselle ja säilymiselle. Kuvion 9 mukaan yksittäisen palvelutapahtuman aiheuttama asiakastyytyväisyys on alkuehto suhteen syntymiselle. Pelkästään asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan riitä, vaan kiinteämpi suhde syntyy vasta, kun osapuolten välille kehittyy erilaisia sidoksia. Asiakassuhde puolestaan vaikuttaa yritysimagon ja asiakkaan sitoutumisen kautta sekä asiakkaan suorittamaan arviointiin että asiakkaan havaitsemaan palveluun. Kuviota voi tulkita siis niinkin, että olemassa oleva asiakassuhde, johon asiakas on tyytyväinen, vaikuttaa myönteisesti myös asiakkaan arvioon yksittäisistä palvelutapahtumista.

Kuvio 9: Liljanderin ja Strandvikin asiakassuhdemalli



Lähde: Liljander 1995, 33

Taulukko 2: Liljanderin ja Strandvikin asiakastytyväisyysmallin käsitteiden selitykset

Käsite	Palvelutapahtumataso	Suhdetaso
Vertailustandardi	Kaikki kirjallisuudessa esiintyvät vertailustandardit (esim. ennustettu palvelu, haluttu palvelu)	Kaikki kirjallisuudessa esiintyvät vertailustandardit lukuunottamatta ennustettua palvelua
Poikkeama	Suora tai johdettu poikkeama jostain vertailustandardista	Suora tai johdettu poikkeama jostain vertailustandardista
Suoritus	Havainto palvelutapahtuman suorituksesta	Havainto kaikkien suhteen palvelutapahtumien suorituksesta
Suvaitsevaisuusalue	Suoritustason hyväksytty vaihteluväli	Suhteen suoritustason hyväksytty kumulatiivinen vaihteluväli
Laatu	Kuluttajan kognitiivinen, johonkin implisiittiseen tai eksplisiittiseen vertailustandardiin perustuva arvio palvelusta yhdessä palvelutapahtumasta	Kuluttajan kognitiivinen, johonkin implisiittiseen tai eksplisiittiseen vertailustandardiin perustuva arvio palvelusta useissa palvelutapahtumissa
Uhraus	Palvelutapahtumaan liittyvä havaittu uhraus (hinta, muut uhraukset) verrattuna johonkin implisiittiseen tai eksplisiittiseen vertailustandardiin	Kaikkiin suhteen palvelutapahtumiin liittyvät havaitut uhraukset (hinta, muut uhraukset) verrattuna johonkin implisiittiseen tai eksplisiittiseen vertailustandardiin
Arvo	Palvelutapahtuman laatu verrattuna palvelutapahtuman vaatimaan uhaukseen	Suhteen laatu verrattuna suhteen vaatimaan uhaukseen
Tyytyväisyys	Asiakkaan kognitiivinen ja affektiivinen arvio, joka perustuu henkilön kokemukseen palvelutapahtumasta	Asiakkaan kognitiivinen ja affektiivinen arvio, joka perustuu henkilön kokemukseen suhteen kaikissa palvelutapahtumissa
Imago	Yrityksestä muodostunut kokonaisvaltainen käsitys, joka toimii suoritusten arvioinnin suodattimena ja voi olla myös vertailustandardi. Edustaa myös suhteeseen sitoutumisen asenteellista tekijää. Kaikki sidokset voivat vaikuttaa imagoon joko positiivisesti tai negatiivisesti. Imago puolestaan vaikuttaa voimakkaimmin psykologisiin sidoksiin.	
Sitoutuminen	Sitoutuminen määritellään osapuolten toiminta-aikomuksina ja heidän asenteenaan keskinäistä vuorovaikutusta kohtaan. Suhteen korkea arvo vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen.	
Käyttäytyminen	Osto- ja viestintäkäyttäytyminen (valitukset, kuulopuheviestintä). Asiakasuskollisuus, joka perustuu myös asiakkaan sitoutumiseen, on merkki voimakkaammasta asiakassuhteesta kuin, jos suhde perustuu enimmäkseen vain uusintaostoihin. Myös yrityksen ja asiakkaan väliset sidokset vaikuttavat käyttäytymiseen. Sidokset saattavat lujittua, kun käytetään toistuvasti samaa toimittajaa.	
Sidokset	Suhteen lopettamisen esteitä, jotka sitovat asiakasta palvelun tarjoajaan ja ylläpitävät suhdetta. Sidostyyppit ovat: lailliset-, taloudelliset-, teknologiset-, maantieteelliset-, ajalliset-, tietoon perustuvat-, sosiaaliset-, kulttuurilliset-, ideologiset- ja psykologiset sidokset.	

Lähde: Liljander 1995, 34

4.4.1 Asiakastyytyväisyyden syntyminen palvelutapahtuma- ja asiakassuhdetasolla

Kuten kuviosta 9 nähdään, Liljander ja Strandvik ovat jakaneet asiakastyytyväisyyden kahteen tasoon: palvelutapahtumaan ja asiakassuhteeseen. Tätä jakautumista yhtäältä yksittäisiin palvelutapahtumiin ja toisaalta yleisempään arvioon asiakassuhteesta ja yrityksestä tukevat myöskin Parasuramanin ym. (1994, 122) havainnot. Heidän mukaansa asiakkaat arvioivat tyytyväisyyttään yksittäiseen palvelutapahtumaan huomioiden palvelun laadun, palveluun liittyvien aineellisten osien laadun sekä palvelun hinnan. Tämän lisäksi asiakkaat muodostavat pitemmällä aikavälillä näiden yksittäisten asiakastyytyväisyysarvioiden perusteella yleisemmän käsityksen yrityksestä. (Parasuraman ym. 1994, 122)

Liljanderin ja Strandvikin mallin mukaan asiakkaat eivät kuitenkaan tyydy muodostamaan pelkästään mielikuvaa yrityksestä, vaan arvioivat nimenomaan tyytyväisyyttään asiakassuhteeseensa kyseisen palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaan tyytyväisyys asiakassuhteeseen heijastuu hänen käyttöksessään asiakasuskollisuutena ja sitoutumisena, mikä puolestaan kannustaa asiakasta asioimaan uudestaan saman toimittajan kanssa. (Liljander 1995, 33)

Palvelutapahtumasta ja asiakassuhteesta tehdään sekä sekä laatu- että tyytyväisyysarvioita. Laatuarvion muodostumisessa Liljander käyttää käsitteitä vertailustandardi ja suvaitsevaisuusalue (kts. mm. Zeithaml & Bitner 1996, 77-79). Esim. palvelutapahtuman toteutuksen laatuarvio perustuu asiakkaan havaintoon palvelutapahtuman toteutuksesta verrattuna asiakkaan käyttämään vertailustandardiin. Vertailustandardilla tarkoitetaan asiakkaan käyttämää vertailukohtaa. Tällaisia vertailukohtia voivat olla esim. asiakkaan odottama palvelu tai asiakkaan haluama palvelu. Asiakas siis vertailee mielessään

havaitsemaansa palvelutapahtuman toteutusta esim. palvelulle asettamiinsa odotuksiin. Mikäli havaittu palvelutapahtuman toteutus pysyy asiakkaan suvaitsevaisuusalueen sisällä, asiakas pitää toimintaa laadukkaana. Sama logiikka pätee myös asiakassuhteen laatuarvioinnissa.

Asiakastyytyväisyys puolestaan perustuu asiakkaan arvioon palvelutapahtuman ja asiakassuhteen arvosta. Täten asiakastyytyväisyys muodostuu suhteessa palvelun laatuun ja palvelun vaatimiin uhrauksiin. Laatuarvio voidaan Liljanderin mukaan (1995, 35) tehdä ilman todellista kokemusta palvelusta. Tyytyväisyyden arviointi pohjautuu hänen mukaansa (ibid.) kuitenkin aina kokemukseen ja sisältää havaitun palvelun laadun ja palvelun vaatimien uhrausten vertailua. Asiakas voi siis olla tyytymätön laadukkaaksikin arvioimaansa palveluun, mikäli hän pitää palvelun vaatimia uhrauksia (esim. korkea hinta) suurempina kuin saamaansa hyötyä.

Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin arvon muodostumista, sillä asiakkaan saamalla arvolla on keskeinen rooli tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa.

4.4.2 Asiakkaan saama arvo

Asiakkaan saama arvo voidaan määritellä asiakkaan kokonaisarvon ja asiakkaan kokonaiskustannusten erotukseksi. Asiakkaan kokonaisarvo puolestaan sisältää kaikki ne hyödyt, jotka asiakas odottaa saavansa tuotteesta tai palvelusta. (Kotler 1994, 38) Hesketin mukaan (1997, 40) asiakkaan saamat hyödyt muodostuvat tuotetuista tuloksista ja palveluprosessin laadusta.

Yritysmarkkinoilla asiakkaan etsimä arvo on yleensä asiakkaan oman

kilpailuedun kohentaminen. Tuotteen tai palvelun tulee siten joko alentaa asiakkaan kustannuksia tai parantaa asiakkaan suorituskykyä. Kustannuksia voidaan alentaa joko leikkaamalla suoraan kokonaiskustannuksia (esim. rahoitus-, asennus- ja käyttökustannukset) tai epäsuorasti vaikuttamalla kustannusten aiheuttajiin. Esim. kun tuote toimitetaan asiakkaalle lyhyellä toimitusajalla, asiakkaan varastointitarve vähenee ja pääomaa säästyy tuottavampaan toimintaan. Asiakkaan suorituskyvyn parantaminen puolestaan on mahdollista vasta, kun tiedetään, mikä on asiakkaan mielestä toivottava suoritus. Esim. yritysasiakkaat saattavat tavoitella hyvää yritysimagea. Suorituskyvyn parantaminen voi siis olla muutakin kuin taloudellisen tuloksen nostamista. (Porter 1985, 131-132).

Asiakkaat ostavat tuloksia eivät palveluja tai tuotteita. Tulokseen liittyvä arvo on puolestaan riippuvainen suoritettun palvelun monimutkaisuudesta ja sen merkityksestä asiakkaalle. Palveluprosessi, jolla tulokset aikaansaadaan, on asiakkaalle usein yhtä tärkeä kuin itse tuloskin. Kuten edelläkin todettiin, asiakkaat arvioivat palvelua myös vertaamalla odotuksiaan lopputulokseen. Tästä voidaan päätellä, että palvelun laatu on suhteellinen - ei absoluuttinen - käsite ja että laadun voi määritellä ainoastaan asiakas, ei tuottaja. Eri asiakkailla voi myös olla erilainen näkemys palvelun laadusta. Yritysjohdolla voi siis vaikuttaa asiakkaan havaitsemaan palvelun laatuun lähinnä kahdella tavalla: joko tuottamalla odotukset täyttävää tai ylittävää palvelua tai muuttamalla asiakkaan odotustasoa. (Heskett ym. 1997, 40-41)

Palvelun hankkimiseen voi liittyä palvelun hinnan lisäksi myös paljon muita kustannuksia, jotka saattavat olla jopa paljon korkeampia kuin palvelun alkuperäinen ostohinta. Tällaisia kustannuksia aiheuttavat mm. palvelun hankkimiseen uhrattu aika, palvelun saatavuuteen liittyvät tekijät ja palvelumuodon käyttökelpoisuus. Eri asiakkaat

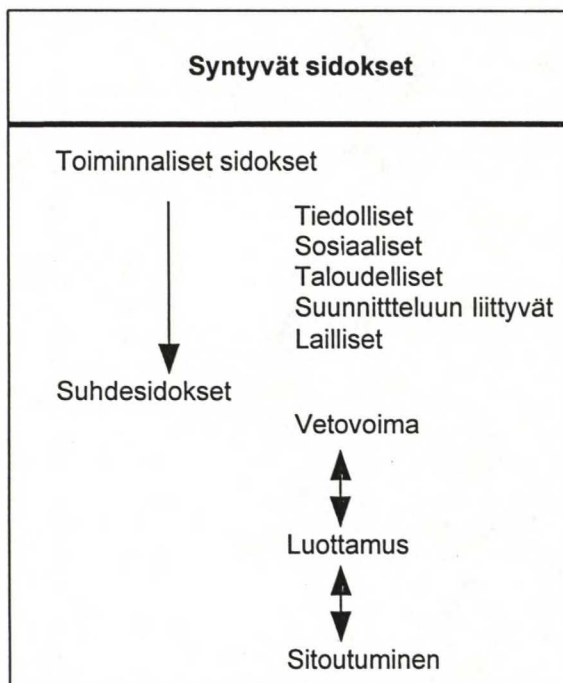
näkevät palvelun hinnan ja hankkimiskustannusten suhteen eri tavalla. Myyjäyrityksen tulisikin menestyäkseen kyetä erottamaan eri asiakkaiden erilaiset tarpeet ja kustannuspreferenssit. (Heskett ym. 1997, 41-42)

4.5 Yritysten välisten sidosten merkitys asiakassuhteen jatkuvuudelle

Vuorovaikutusprosessit johtavat yritysten välisten sidosten syntyyn. Tämän luvun perustaksi on valittu Halisen (1994,72-73) sidostyypeistä tekemä luokittelu (kuvio 10), joka yhdistää vuorovaikutus- ja verkkoteoreettikkojen sekä sosiaalipsykologien ajatuksia.

Sidokset voidaan jakaa kahteen pääryhmään: toiminnallisiin sidoksiin (operational bonds) ja suhdesidoksiin (relational bonds). Toiminnalliset sidokset ovat konkreettisia siteitä, jotka syntyvät yritysten välisessä päivittäisessä liiketoiminnassa. Suhdesidokset puolestaan liittyvät suhteen jatkuvuuteen pitkällä aikavälillä ja ovat luonteeltaan abstraktimpia sisältäen mm. osapuolten suhteelle asettamat odotukset sekä vaihtosuhteen sosiaalisen puolen. Sidosten lujuus osoittaa osapuolten välisen riippuvuuden määrän ja suhteen vakauden: mitä voimakkaammat ja lukuisammat sidokset, sitä vakaampi suhde. (Halinen 1994, 73-74) Vuorovaikutusprosessin tyyppi (vaihto/koordinointi/sopeutuminen) puolestaan määrittelee, minkälaisia sidoksia suhteeseen kehittyy (Wilson & Mummalanen 1986, 412-413)

Kuvio 10: Ostaja-myyjä -suhteessa syntyvät sidokset



Lähde: Halinen 1994, 73

4.5.1 Toiminnalliset sidokset

Toiminnallisten sidosten viisi päätyyppiä ovat tiedolliset, sosiaaliset, taloudelliset, lailliset ja suunnitteluun liittyvät sidokset. Tiedolliset sidokset syntyvät yleensä, kun osapuolet uhraavat aikaa, vaivaa ja rahaa kerätessään informaatiota toisistaan. Tiedollisten sidosten toinen ilmenemismuoto on tilanne, jossa osapuolet voivat saada toisiltaan sellaista markkinainformaatiota, jonka hankkiminen muutoin olisi vaikeaa tai jopa mahdotonta. Sosiaalisilla siteillä taas viitataan osapuolten välille syntyviin henkilökohtaisiin suhteisiin, tyypillisesti ostajan ja myyntihenkilön välisiin suhteisiin. (Halinen 1994, 73-75) Biongin ja Selnesin suorittaman tutkimuksen mukaan (1997, 65-68) myyntihenkilön toiminta vaikuttaa yritysmarkkinoilla merkittävästi asiakkaan motivaatioon jatkaa suhdetta. Tutkimuksessa kävi lisäksi ilmi, että asiakkaan arvio yrityksen luotettavuudesta perustuu suurelta

osin asiakkaan arvioon myyntihenkilöstä. Myyntihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia olivat kyseisen tutkimuksen mukaan kyky löytää ratkaisu ristiriitoihin, kyky luoda henkilökohtainen suhde asiakkaisiin ja kyky helpottaa myyjä- ja ostajayrityksen välistä informaation vaihtoa.

Taloudelliset sidokset ovat luonnollisesti suhteen mahdollistamia kustannussäästöjä tai lisätuottoja, esim. luottojärjestelyjä ja maksuliikenteen nopeuttamista. Myös riskien jakamista voidaan pitää taloudellisena sidoksena. (Halinen 1994, 75) Kotlerin ym. (1996, 451-452) mukaan erilaiset myyjäyrityksen tarjoamat rahalliset ja taloudelliset edut voivat olla tehokkaita lyhyellä aikavälillä, mutta koska kilpailijoiden on yleensä helppo kopioida idea, on kilpailuetu vain hetkellinen. Suunnitteluun liittyvät sidokset ovat puolestaan esim. palvelutoiminnan koordinoimismenetelmiä (budjetointi, aikataulut, palaute ym.). Lailliset sidokset näyttäytyvät erilaisten sopimusten ja mahdollisten omistussuhteiden muodossa. (Halinen 1994, 75) Toiminnallisiin sidoksiin voidaan lukea edelleen Kotlerin ym. (1996, 451-452) esittämät rakenteelliset sidokset, joita Halinen nimittää teknisiksi sidoksiksi (Halinen 1994, 75): Yritys voi tarjota asiakkaansa käyttöön esim. tietokoneyhteyden, joka helpottaa asiakkaan tilaushallintaa.

4.5.2 Suhdesidokset

Suhdesidokset - toisin kuin toiminnalliset sidokset, jotka ovat lyhyen aikavälin sidoksia - vaikuttavat suhteen jatkuvuuteen pitkällä aikavälillä mm. kestävien taloudellisten ja sosiaalisten siteiden muodossa. Halinen määrittelee tutkimuksessaan (1994, 75) kolme suhdesidosten päätyyppiä: vetovoiman, luottamuksen ja sitoutumisen.

Vetovoima - Attraction

Vetovoimalla tarkoitetaan niitä molemminpuolisia palkkioita ja etuja, joita suhteesta on odotettavissa verrattuna muihin suhdemahdollisuuksiin ja aikaisempiin kokemuksiin. Suhteet voidaan nähdä myös investointeina, joista suurimman nettonykyarvon tarjoava suhde on kiinnostavin. Vetovoima perustuu siis odotettuihin tuottoihin ja kustannuksiin. Tietty vetovoimaisuus on alkuehto vuorovaikutuksen alkamiselle, ja vetovoiman on säilyttävä myös suhteen myöhäisemmissä vaiheissa, mikäli suhteen halutaan kehittyvän. Yritysten välisissä vaihtosuhteissa vetovoimaisuuteen vaikuttavat mm. yritysten tarpeiden ja voimavarojen havaittu yhteensopivuus, henkilökemia ja yritysimage (maine, suosittelijat ym.). (Halinen 1994, 75-77)

Luottamus - Trust

Kuten kuvioista 10 nähdään, liittyvät luottamus ja vetovoima kiinteästi toisiinsa. Suhdetta luotettavan myyjän kanssa pidetään houkuttelevana, sillä tällöin asiakas voi luottaa siihen, että vaihdon sovitut ehdot täyttyvät (Shimp 1993, 612-613). Luottamus onkin yrityksen uskoa siihen, että vaihdon toinen osapuoli täyttää tulevaisuudessa yrityksen tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla eikä aiheuta toiminnallaan yritykselle epämiellyttäviä yllätyksiä. Luottamus on aina tulevaisuuteen suuntautuvaa ja vastavuoroista. Tämä tarkoittaa sitä, että luottamus syntyy yrityksen uskoessa toisen osapuolen kykenevän ja haluavan toimia yritystä hyödyttävällä tavalla. Luottamuksen syntyminen pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin, yhteisiin etuihin, henkilökohtaisiin suhteisiin ja kaksisuuntaiseen kommunikaatioon. Näistä merkittävimpana tekijänä pidetään aikaisempia kokemuksia, jotka toimivat eräänlaisina todisteina vastapuolen aikeista. Yhteiset edut ja päämäärät auttavat näkemään, että molemminpuolinen voittosuhde on hedelmällisempi, kuin yksipuolinen voitontavoittelu. Luottamusta rakennetaan käytännössä

sosiaalisten sidosten avulla ja sitä lujitetaan osapuolten välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. (Halinen 1994, 77-78)

Luottamuksen saavuttaminen on ensimmäinen kynnys asiakassuhteen syntymiselle. Jos asiakas ei luota yritykseen, hän ei myöskään halua liikesuhteisiin sen kanssa. Luottamuksen saavuttamiseksi yritys voi käyttää referenssejä eli nykyasiakkaiden suosituksia ja erilaisia todisteita yrityksen menestymisestä (esim. kasvava markkinaosuus, kasvavat voitot ym.). Asiakkaat tekevät yrityksen luotettavuutta koskevia havaintoja myös tarkastelemalla yrityksen rahoitustaustaa ja suhdetta muihin yrityksiin. Jos esim. alalletulevalla yrityksellä on takanaan näkyvästi jokin tunnettu rahoittaja, asiakkaat arvioivat yrityksen helpommin vakavastiotettavaksi. (McKenna 1991, 85-88)

Sitoutuminen

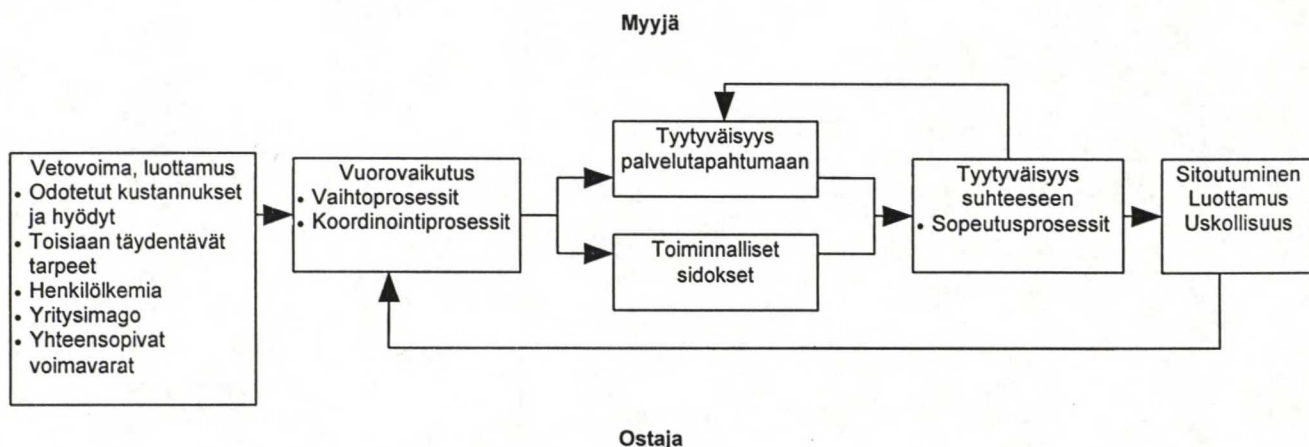
Halinen (1994, 79) käyttää sitoutumisesta Dwyerin, Schurrin ja Oh'n (1987, 19) määritelmää, jonka mukaan sitoutuminen on implisiittinen tai eksplisiittinen lupaus suhteen jatkuvuudesta. Sitoutuminen on suhteen edistynein muoto, johon liittyy yritysten huomattava riippuvuus toisistaan. Sitoutuneet osapuolet ovat tietoisia muista kumppanivaihtoehtoista, mutta eivät etsi aktiivisesti uutta kumppania. Sitoutumista voidaan tarkastella sekä käyttäytymis- että asennenäkökulmasta. Käyttäytymisen ilmenemismuotona sitoutumisella tarkoitetaan ihmisten ja yritysten sitoutumista toisiinsa pitkällä aikavälillä tehtyjen valintojen ja toiminnan kautta. Asenteellisessa sitoutumisessa puolestaan on kysymys halukkuudesta kehittää ja ylläpitää suhdetta pitkällä aikavälillä. Sitoutumista aikaansaavat ja vahvistavat mm. sopeutuminen toiseen osapuoleen, investoinnit suhteeseen, sitovat sopimukset, vilkas osapuolten välinen viestintä sekä osapuolten tyytyväisyys suhteeseen. Myös tarve vaihtaa luottamuksellista informaatiota voi lisätä sitoutumista. Toisinaan sosiaaliset paineetkin saattavat luoda tiukempaa sitoutumista.

Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa suhteen jatkuvuutta toivovat henkilöt painostavat muita suhteen osapuolia, jotta nämä eivät lopettaisi suhdetta. (Halinen 1994, 79-82)

4.6 Malli asiakassuhteen kehittymisestä

Kuviossa 11 esitetään tässä luvussa esitetyn asiakassuhteita koskevan teorian perusteella malli asiakassuhteen kehittymisestä. Esitetyssä mallissa on pyritty täydentämään Wilsonin ja Mummalanenin esittämää mallia eriyttämällä toisistaan suhdesidokset ja toiminnalliset sidokset. Lisäksi asiakastytyväisyys on jaettu Liljanderin ja Strandvikin mallin mukaisesti kahteen ulottuvuuteen: palvelutapahtumaan ja suhteeseen.

Kuvio 11: Malli asiakassuhteen kehittymisestä



Lähde: Mukaillen Wilson ja Mummalaneni 1986, 50

Kuvion 11 mukaisesti suhteen alkamisen alkuehto on osapuolten välinen vetovoima, joka syntyy osapuolten havaitessa, että heidän tarpeensa täydentävät toisiaan. Lisäksi osapuolten on oltava muutoinkin yhteensopivat mm. voimavaroiltaan ja henkilökemialtaan. Molemmat osapuolet arvioivat myös suhteen hyötyjä ja kustannuksia

sekä toisen osapuolen luotettavuutta. Luottamuksella tarkoitetaan tässä vaiheessa luottamusta toisen osapuolen kykyyn ja aikomukseen toimia toista osapuolta hyödyttävällä tavalla. Mikäli osapuolet arvioivat toisensa kyllin kiinnostaviksi ja luotettaviksi, ne aloittavat vuorovaikutusprosessit.

Osapuolten välinen vuorovaikutus käsittää alkuvaiheessa lähinnä vaihtoprosesseja ja koordinoitiprosesseja. Aivan ensimmäiseksi osapuolet vaihtavat yleensä informaatiota. Myyjää kiinnostavat luonnollisesti asiakkaan tarpeet ja asiakas puolestaan on kiinnostunut myyjän tuotteesta tai palvelusta. Mikäli kysyntä ja tarjonta vastaavat toisiaan seuraa taloudellinen vaihto, jossa myyjän tuote tai palvelu vaihdetaan rahaan. Tämän jälkeen tarvitaan erilaisia koordinoitiprosesseja vaihtoprosessin käytännön läpiviemiseksi varsinkin, jos vaihdon kohteena on monimutkainen tuote tai palvelu (vrt. paperikone, asiantuntijapalvelu).

Asiakas arvioi tyytyväisyytään liiketoimintatapahtumaan, joka on tässä tutkielmassa palvelutapahtuma, vuorovaikutuksen perusteella. Osapuolten välisen vuorovaikutuksen perusteella alkaa syntyä myös erilaisia toiminnallisia sidoksia. Tällaisia voivat olla esim. tiedolliset sidokset osapuolten tutustuessa toisiinsa, lailliset sidokset sopimusten muodossa, maksujärjestelmien luomat taloudelliset sidokset, sosiaaliset sidokset ja tekniset sidokset. Mikäli asiakas on tyytyväinen yksittäiseen palvelutapahtumaan, kääntyy hän todennäköisesti myös tulevaisuudessa myyjäyrityksen puoleen. Toiminnallisten sidosten puuttuessa asiakasuskollisuus voi olla kuitenkin heikkoa, sillä asiakkaalle ei tällöin koidu juuri lainkaan vaivaa tai taloudellisia menetyksiä toimittajan vaihtamisesta. Asiakassuhde syntyykin vasta osapuolten välisten toiminnallisten sidosten ja toistuvan palvelutapahtumatyytyväisyyden yhteisvaikutuksesta.

Asiakkaat arvioivat syntynyttä asiakassuhdetta samoin perustein kuin he arvioivat palvelutapahtumaa: vertaamalla toisiinsa asiakassuhteesta saamiaan hyötyjä ja asiakassuhteen edellyttämiä uhrauksia. Myös myyjäyritys tekee samanlaista arviointia suhteesta. Mikäli osapuolet ovat tyytyväisiä suhteeseen, he alkavat sopeuttaa toimintojaan toisiinsa hyödyntääkseen suhteen mahdollisuuksia entistä tehokkaammin. Tyytyväisyys suhteeseen heijastuu asiakkaan kohdalla myös yksittäisten palvelutapahtumien arviointiin, sillä hyvä asiakassuhde vaikuttaa positiivisesti asiakkaan kokemukseen yksittäisestä palvelutapahtumasta.

Osapuolten sopeutuminen toisiinsa ja molemminpuolinen tyytyväisyys johtavat lopulta osapuolten välisten suhdesidosten syntymiseen ja lujittumiseen sekä asiakasuskollisuuteen. Osapuolet sitoutuvat tiiviimmin suhteeseen ja ovat halukkaita kehittämään ja ylläpitämään suhdetta pitkällä aikavälillä. Myös osapuolten välinen luottamus kypsyy yhteisten kokemusten karttuessa sekä henkilökohtaisten suhteiden syventyessä ja viestinnän tehostuessa.

5 TUTKIELMAN VIITEKEHYS

Kuviossa 12 on kuvattuna tämän tutkielman viitekehys, jossa yhdistyvät sekä pitkäaikaisia asiakassuhteita että kilpailuetua koskevat keskeiset teoriat.

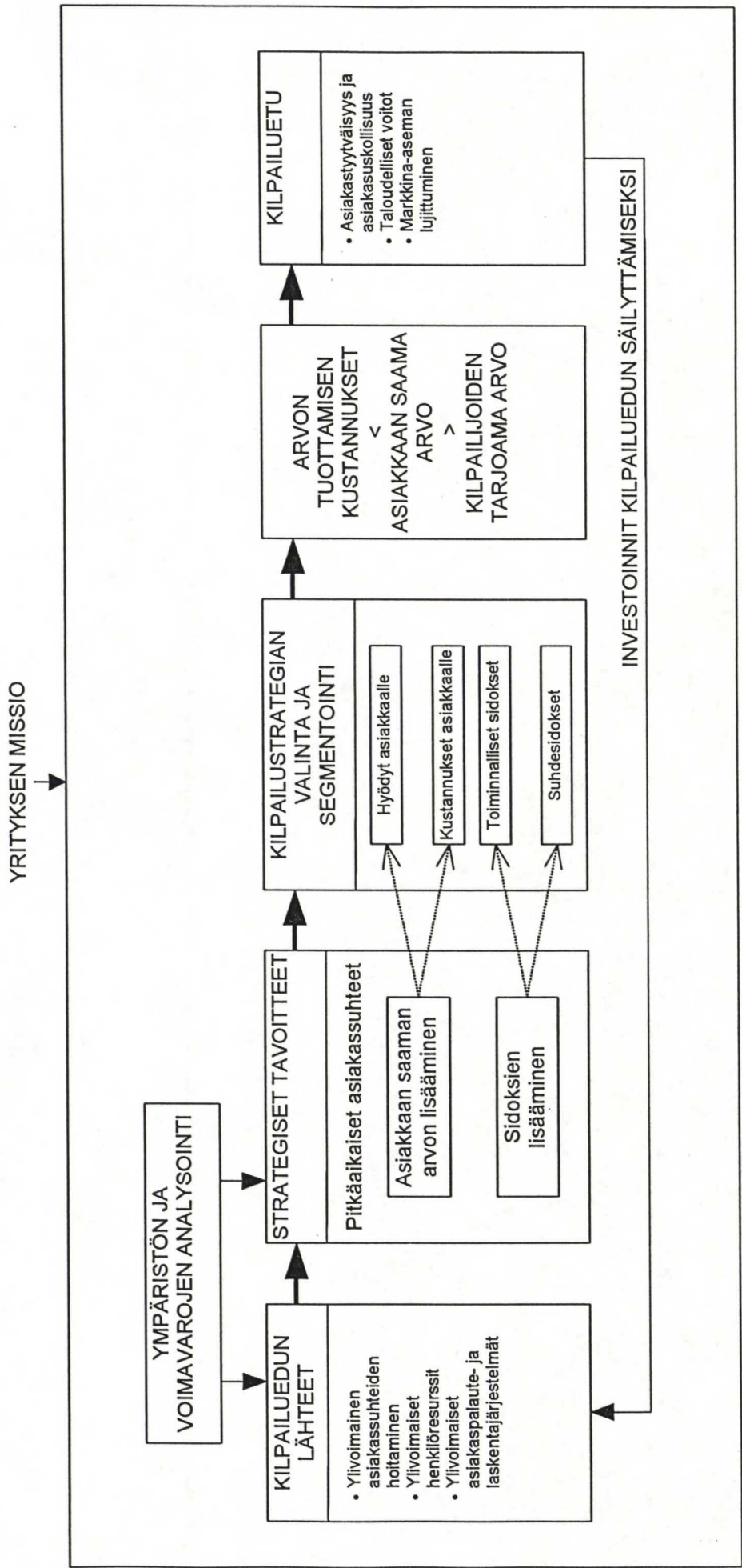
Viitekehyksen mukaisesti yrityksen toimintaa ohjaa ylimpänä yrityksen missio, joka kertoo, mitä varten yritys on olemassa. Yrityksen missio vaikuttaa siten kaikkiin yrityksen päätöksiin ja valintoihin. Missionsa puitteissa yrityksellä on erilaisia strategisia tavoitteita, jotka perustuvat yrityksen ympäristön ja voimavarojen analysoinnissa esille nousseisiin mahdollisuuksiin, uhkiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin. Voimavarojen analysoinnissa kartoitetut erityisvahvuudet ovat yrityksen ylivoimatekijöitä, jotka muodostavat kilpailuedun keskeisen perustan. Asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun keskeisiä ylivoimatekijöitä ovat kuvion 12 mukaisesti: ylivoimainen asiakassuhteiden hoitaminen, ylivoimaiset henkilöstöresurssit sekä ylivoimaiset asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmät. Ylivoimaiset henkilöstöresurssit ovat asiakassuhteiden erinomaisen hoitamisen peruspilari (mm. Pajala 1995; Saviaho 1993), sillä yritysten väliset asiakassuhteet muodostuvat pohjimmiltaan myyjän ja asiakkaan edustajien välisissä vuorovaikutustilanteissa. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin tähtäävässä toiminnassa yrityksen tärkeimpiä ohjaus- ja seurantajärjestelmiä ovat asiakaspalautejärjestelmät (mm. Forsius 1993) ja laskentajärjestelmät. Asiakaspalautejärjestelmien avulla yritys saa tärkeää tietoa asiakkaistaan, näiden erityistarpeista ja toivomuksista sekä asiakastyytyväisyydestä ja mahdollisista toiminnan parannuskohteista. Laskentajärjestelmistä puolestaan saadaan tietoa eri asiakkaiden ja töiden kannattavuudesta. Tämän perusteella voidaan kohdistaa voimavaroja strategisesti tärkeimpien asiakkaiden

palvelemiseen ja karsia toiminnan kannalta kannattamattomia töitä ja asiakkaita.

Kuten kuviosta 12 ilmenee, pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseen tähtäävät keskeisimmät strategiset tavoitteet ovat asiakkaan saaman arvon sekä asiakkaan ja myyjäyrityksen välisten sidosten lisääminen. Strategisten tavoitteiden täsmentämisen jälkeen yrityksen on määriteltävä kilpailustrategiansa, joka kertoo, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Kilpailustrategian määrittämiseen liittyy olennaisena osana myös segmentointi eli kohdeasiakasryhmien valinta. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvaa kilpailuetua tavoiteltaessa on strategian muotoilussa kiinnitettävä huomiota erityisesti tapoihin, joilla voidaan joko alentaa asiakkaalle palvelun hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia tai lisätä asiakkaan saamaa arvoa ja yritysten välisiä toiminnallisia- ja suhdesidoksia.

Kilpailustrategian menestyksellä toteuttamisen johdosta asiakas kokee yrityksen tarjoaman asiakassuhteen arvon olevan suurempi kuin kilpailijoiden tarjoaman arvon. Tällöin yritys saavuttaa kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Asiakassuhteiden erinomaiseen hoitoon perustuvan kilpailuedun tuloksena asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus lisääntyvät. Näin ollen asiakkaiden halu ja kyky vaihtaa toimittajaa vähenee ja yrityksen markkina-asema lujittuu. Kilpailuedun tuloksena myös taloudelliset voitot lisääntyvät toiminnan tehostuessa ja keskittyessä yhä tarkemmin kannattaviin ydinasiakkaisiin. Kilpailuedun seurauksena lisääntyviä voittoja investoidaan edelleen kilpailuedun lähteisiin kilpailuedun säilyttämiseksi.

Kuvio 12: Tutkielman viitekehys



6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, mistä palvelun ja asiakassuhteen elementeistä asiakkaan saama arvo muodostuu, ja minkälaisia sidoksia on asiakkaan ja toimittajan välillä. Empiirisen tutkimuksen avulla pyrittiin myös vertaamaan IVO PE:n tämänhetkistä toimintatapaa teoriaosan yhteenvedona syntyneeseen viitekehykseen (luku 5) sekä asiakkaiden näkemyksiin.

Seuraavassa kuvataan lyhyesti empiirisen tutkimuksen vaiheet ja tarkastellaan tutkimustulosten luotettavuutta.

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivista tutkimusotetta käytettäessä keskeisenä päämääränä tulisi olla tutkittavien ilmiöiden ja tutkimusotteen ymmärtäminen. Kvantitatiivisella tutkimuksella puolestaan pyritään selittämään ja ennustamaan ilmiöitä, ja se soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimuksen peruskysymykset voidaan periaatteessa esittää numeroina. (Seppälä 1995, 19)

Koska tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä nimenomaan ymmärtämään asiakkaiden arvostuksia ja mielipiteitä sekä luoda kokonaiskuva toimeksiantajayrityksen nykytoiminnasta ja sen kehitystarpeista, valittiin tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimusote.

Valitun tutkimusotteen etuja ovat asiakaslähtöisyys ja joustavuus sekä edullinen hinta (Seppälä 1995, 40). Lisäksi laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden esittää täsmentäviä kysymyksiä ja sallii

haastateltavan tulkita kysymyksiä eri näkökannoilta, jolloin saadaan kerättyä huomattavasti laajempi aineisto kuin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmillä. Haastattelut voivat tuoda esille myös tutkimuksen kannalta täysin uutta ja arvokasta tietoa, jota ei ole osattu ottaa huomioon haastattelurunkoa suunniteltaessa. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 15-16).

Laadullisen tutkimusotteen ongelmia ovat subjektiivisuus, haastatteluissa syntyvän epärelevantin tiedon suuri määrä, aineiston analysoinnin vaikeudet sekä yleensä heikko yleistettävyyys ja uskottavuusongelmat. (Seppälä 1995, 39-41; Hirsjärvi & Hurme 1980, 15-16) Laadullisen tutkimusotteen ongelmia on pyritty minimoimaan tässä tutkimuksessa kiinnittämällä huomiota erityisesti aineiston keräykseen ja tulosten analysointiin, jotta aineisto ja sen perusteella tehdyt analyysit olisivat mahdollisimman luotettavia.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmät

Asiakastutkimuksen kohderyhmäksi valittiin joukko yrityksen nykyasiakkaita. Nykyasiakkaat koettiin keskeiseksi tutkimuskohteeksi, sillä analyysissä haluttiin paneutua erityisesti toimeksiantajayrityksen nykytoiminnan ohjaamiseen asiakkaiden arvostamaan suuntaan, jolloin tarvittiin tietoa siitä, millaiseksi asiakkaat tämän nykytoiminnan kokevat. Tutkimukseen osallistuvat yritykset valittiin ensin nykyasiakaskunnasta harkinnanvaraisella otoksella käyttäen valintakriteerinä asiakkaan kokemusta IVO PE:stä toimittajana. Varsinaisiksi vastaajiksi valittiin tämän jälkeen kunkin yrityksen tietoliikennehankkeista vastaava henkilö. Otoksen kooksi tuli tällä tavalla neljä henkilöä, joiden edustamat yritykset muodostavat valtaosan IVO PE:n tietoliikenneyksikön liikevaihdosta.

Yrityksen sisäiseen tutkimukseen valittiin myöskin harkinnanvaraisella otoksella neljä henkilöä käyttäen valintakriteerinä henkilöiden työkokemusta tietoliikennetoimituksissa. Edelleen valittiin kaksi yritysjohdon edustajaa, joiden toimenkuvaan kuuluu tietoliikenne- liiketoiminnan johtaminen.

6.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla valittuja henkilöitä. Kaikki otoksiin valitut osallistuivat tutkimukseen (yhteensä 10 henkilöä). Ensin haastateltiin yrityksen henkilöstöä ja johtajistoa ja tämän jälkeen yrityksen asiakkaita. IVO PE:n edustaja osallistui kaikkiin asiakashaastatteluihin, joten asiakkaat näkivät, että IVO PE on todella kiinnostunut heidän mielipiteistään. Tämän voidaan ajatella lisäävän kerätyn aineiston laatua ja luotettavuutta.

Henkilöstöhaastattelu suoritettiin ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskusteluun päädyttiin, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva yrityksen toiminta- ja ajattelutavasta. Ryhmässä jäsenet stimuloivat toisiaan ja keskustelu muodostuu tämän vuoksi monipuolisemmaksi kuin erillisissä haastatteluissa (Alasuutari 1994, 131-134). Ryhmäkeskustelussa on kuitenkin vaarana, että yksikin hallitseva persoona saattaa ohjailla keskustelua ja muiden ryhmäläisten mielipiteitä (Seppälä 1995, 41). Henkilöstön ryhmäkeskustelussa ei törmätty tähän hallitsevan persoonan ongelmaan. Kukaan neljästä ryhmän jäsenestä ei hallinnut keskustelua. Käytännössä kuitenkin vain kolme haastateltavista otti keskusteluun osaa aktiivisesti neljännen pysyessä pääosin tarkkailijana ja myötäilijänä. Ryhmäkeskustelu kesti kaksi tuntia, jonka aikana haastattelija pyrki lähinnä varmistamaan, että kaikki teema-alueet käsiteltiin.

Yrityksen johdon kahta edustajaa haastateltiin kumpaakin henkilökohtaisesti samoin kuin kaikkia valittuja asiakasyritystenkin edustajia. Henkilökohtaisiin teemahaastatteluihin päädyttiin kahdestakin syystä. Kaikki haastatellut asiakasyritysten ja toimeksiantajayrityksen edustajat ovat suhteellisen kiireisiä ylemmän ja keskijohdon henkilöitä, joten ryhmäkeskustelun ajankohdasta sopiminen olisi ollut käytännössä erittäin vaikeaa. Toinen syy teemahaastattelun valinnalle oli se, että teemahaastatteluilla voitiin selvittää kokonaisvaltaisesti yksittäisten haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä (Seppälä 1995, 44). Johdon haastattelut kestivät kumpikin noin tunnin. Asiakashaastattelut puolestaan olivat sisällöltään laajempia ja kestivät siksi tunnista kahteen tuntiin.

6.4 Haastattelurunkojen suunnittelu

Sekä ryhmäkeskustelun että teemahaastattelujen lähtökohtana oli tutkielman viitekehys, jota sovellettiin vastaajaryhmän mukaisesti.

Asiakashaastatteluissa (haastattelurunko liitteessä 6) pääpaino oli viitekehyksessä esiintyvillä asiakassuhteen tekijöillä eli asiakkaan saamalla arvolla ja yritysten välisillä sidoksilla sekä asiakassuhteiden merkityksen selvittämisellä.

Johdon haastattelut (haastattelurunko liitteessä 7) rakennettiin suoraan viitekehysten rakenteen mukaisesti, eli haastattelussa käsiteltiin johdon näkemyksiä kilpailuedun muodostumisesta ja -lähteistä, yrityksen strategisia tavoitteita, kilpailustrategian valintaa ja segmentointia sekä tarjotun palvelun arvoa asiakkaalle.

Johdon ja asiakkaiden haastatteluissa haastattelurunko laadittiin

suhteellisen tarkaksi. Pääperiaatteena oli selvittää ensin yleiskysymyksellä vastaajan spontaanit ajatukset kysytystä asiasta ja tarkentaa ja laajentaa vastauksia tämän jälkeen syventävillä kysymyksillä. Tällä tavoin pyrittiin minimoimaan laadulliseen tutkimusotteeseen liittyvää subjektiivisuutta ja haastattelijavaikutusta. Laadittuja haastattelurunkoja pyrittiin käymään läpi joustavasti keskustelun luonnollisen etenemisen mukaan, mutta kuitenkin siten, että kaikki listatut pääasiat käsiteltiin kussakin haastattelussa. Tämä sen vuoksi, että analyysivaiheessa haluttiin tehdä vertailuja eri vastaajien vastausten kesken. Asiakashaastatteluiden haastattelurunko muotoitui haastatteluprosessin aikana jonkin verran, kun siitä poistettiin joitakin tarpeettomia kysymyksiä.

Henkilöstön ryhmäkeskustelussa kartoitettiin henkilöstön kokemuksia asiakassuhteista ja niiden hoitamisesta. Tavoittena oli verrata yritysjohton ja henkilöstön näkemyksiä toisalta viitekehykseen ja toisalta asiakkaiden näkemyksiin ja muodostaa tämän perusteella kokonaiskuva yrityksen toiminnasta sekä toiminnan parannuskohteista. Henkilöstön ryhmäkeskustelussa käytettiin suhteellisen väljää keskustelurunkoa (keskustelurunko liitteessä 8), johon oli listattu aihepiirin keskeisiä teemoja. Seppälän mukaan (1995, 43) keskustelurungon päätarkoitus on varmistaa, että aihealueesta saadaan monipuolisia ja kattavia näkemyksiä. Keskustelurunko toimi keskustelun vetäjälle myös muistutuksena siitä, mitä todella oltiin tutkimassa. Näin keskustelun vetäjän oli helpompi ohjata keskustelua kiinnostuksen kohteena olevaan aiheeseen. (Seppälä 1995, 43)

Sekä haastattelut että ryhmäkeskustelut nauhoitettiin, joten haastatteliija kykeni keskittymään koko ajan itse haastatteluun ja haastateltaviin. Haastateltavat suhtautuivat nauhoittamiseen erittäin luontevasti.

6.5 Aineiston käsittely ja tulosten luotettavuuden analyysi

Nauhoitetut haastattelut purettiin aina heti haastattelun jälkeen, kun haastattelu ja sen ilmapiiri olivat vielä tuoreessa muistissa. Henkilöstön haastattelu puhtaaksikirjoitettiin sanatarkasti, jotta ryhmätilanteen vaikutus vastauksiin olisi nähtävillä myös paperilla. Asiakashaastattelut ja johdon haastattelut puolestaan purettiin asiatasolla.

Haastattelujen purkamisen jälkeen saadut vastaukset taulukoitiin ensin kysymyskohtaisesti ja tämän jälkeen eri kysymysalueita yhdistäen laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tehtyjen taulukoiden perusteella pyrittiin etsimään aineistosta yhdenmukaisuuksia ja poikkeamia sekä selittämään havaitut poikkeamat

6.5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, että kerätty aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkimus voidaan toistaa samoin tuloksin. Tulokset eivät siis saa olla sattumanvaraisia. Sattumanvaraisuutta aiheuttavat mm. tutkijan muisti- tai tallennusvirheet, huolimattomuus, aineiston käsittelyvirheet ja vastausten tulkitseminen väärin. On myös mahdollista, että haastateltava ymmärtää kysymyksen väärin, jolloin saatua vastausta ei luonnollisestikaan voida pitää luotettavana. (Valkonen 1984, 54)

Tutkielman empiirisessä tutkimuksessa pyrittiin välttämään muisti- ja tallennusvirheistä aiheutuvaa sattumanvaraisuutta nauhoittamalla

kaikki haastattelut ja ryhmäkeskustelu ja purkamalla ne nauhalta heti haastattelun päätyttyä. Nauhoituksen ansiosta oli myös mahdollista tarkistaa asioita myöhemmin nauhalta. Haastattelujen aikana käytettiin vastausten tulkinnan helpottamiseksi paljon tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla tarkistettiin omia tulkintoja vastauksista. Samalla varmistettiin, että haastateltavat olivat ymmärtäneet kysymykset oikein. Aineiston käsittelyssä taas käytettiin erilaisia taulukointeja, joilla kartoitettiin vastaajien näkemyksiä analyyttisesti. Alasuutarin mukaan (1994, 163) taulukointi on kätevä tapa käsitellä kerättyä aineistoa systemaattisesti. Käsittelyn systemaattisuudella puolestaan pyrittiin vähentämään tutkimuksen subjektiivisuutta, mikä luonnollisesti lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää edellisen tarkastelun valossa suhteellisen hyvänä.

6.5.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimus on validi silloin, kun se antaa tietoa siitä asiasta, mistä oli tarkoituskin. Toisin sanoen: tutkimus mittaa sitä asiaa, mitä sillä haluttiin mitata. Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella kolmella tasolla, joita ovat rakenteellinen-, sisäinen,- ja ulkoinen validiteetti (Yin 1989, 27, 41).

Rakenteellinen validiteetti saavutetaan käyttämällä oikeita menetelmiä ja välttämällä tutkijan subjektiivisia arvioita menetelmissä. Tämä voidaan saavuttaa mm. siten, että tutkimus rakentaa päättelyketjun, jossa kysyttyjen kysymysten, kerätyn aineiston ja aineistosta vedettyjen johtopäätösten välillä on selkeä yhteys. Mikäli tällainen yhteys on, ulkopuolinen havainnoija kykenee seuraamaan päättelyketjua alkuperäisestä kysymyksestä aina lopputulokseen asti.

(Yin 1989, 41, 84, 102) Tässä tutkimuksessa on pyritty takaamaan rakenteellinen validius juuri tällä tavalla. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi laadittiin ensin viitekehys, jonka perusteella laadittiin haastattelurungot. Haastattelurungon kysymykset taas johtivat tutkimuksessa esitettyihin päätelmiin ja toimenpide-ehdotuksiin.

Rakenteellisesta validiteetista voidaan varmistua myös käyttämällä rinnakkaisia informaatiolähteitä tai kirjoittamalla tutkimuksesta raakavedos, joka annetaan keskeisten informaatiolähteiden luettavaksi. (Yin 1989, 40-41, 84-85) Tässä tutkimuksessa käytettiin rajallisesti myös rinnakkaista aineistoa lähinnä yrityksen tavoitteiden ja strategioiden kartoittamisessa. Lisäksi kaikkiin haastatteluihin osallistui myös toimeksiantajayritys IVO PE:n edustaja, joka on pitänyt tutkimuksesta kirjoitettua raporttia luotettavana ja tarkkana.

Tutkimus on sisäisesti validi, mikäli teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden välinen suhde on looginen eli on osoitettu päätelmien johdonmukaisuus. Tehtyjä johtopäätöksiä voi verrata aikaisempiin tutkimuksiin. Jos tällaisia vertailukohtia ei ole, perustuu sisäinen validiteetti tutkijan omaan loogiseen päättelyyn ja aineiston hallintaan. (Grönfors 1985, 174)

Tämän tutkielman sisäinen validiteetti on pyritty varmistamaan luomalla empiirisen tutkimuksen pohjaksi alan kirjallisuuteen ja teorioihin pohjautuva viitekehys, jonka perusteella tutkimus suoritettiin. Saatuja tuloksia on myös verrattu aikaisempiin tutkimuksiin, niiltä osin kuin oli mahdollista.

Ulkoisella validiteetilla viitataan tutkimustulosten yleistettävyyteen. Kuten aikaisemmin jo todettiin tulosten heikko yleistettävyys on usein ongelma juuri laadullisessa tutkimuksessa. (Yin 1989, 43-44) Tämän tutkimuksen tulosten voidaan nähdä olevan rajallisesti yleistettävissä

asiakkaan saaman arvon muodostumisen ja yritysten välille muodostuvien siteiden osalta. Tuloksia voidaan yleistää näiltä osin koskemaan tutkielman kohdetoimialana olleen sähkölaitossektorin tietoliikenne-liiketoiminnan kaltaisia muita asiantuntijatoimialoja, joilla vaihdon kohde on monimutkainen palvelu, johon sisältyy myös teknisiä osia ja ylläpitopalveluita. Toimeksiantajayritystä koskevilla johtopäätöksillä puolestaan ei ole yleisempää merkitystä, koska ne perustuvat toimeksiantajayrityksen toiminnassa havaittuihin epäkohtiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tehty tutkimus täyttää sekä reliabiliteetille että validiteetille asetetut ehdot ja tutkimusta voidaan näin ollen pitää sekä luotettavana että tarkkana.

7 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään ennenkaikkea, mitkä tekijät vaikuttavat pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumiseen ja jatkuvuuteen sähkölaitossektorin tietoliikenne- liiketoiminnassa ja miten yritys voi edesauttaa asiakassuhteiden syntymistä ja jatkuvuutta. Lisäksi pyrittiin vertailemaan IVO PE:n nykytoimintaa viitekehukseen ja asiakashaastatteluissa esille nousseisiin seikkoihin. Tavoitteena oli esittää tutkimuksen perusteella sekä yleisiä että erityisesti IVO PE:tä koskevia toimenpide- ehdotuksia.

Tässä kappaleessa esitetään asiakkaiden näkemyksiä pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumisesta ja etenkin asiakkaiden näkemyksiä asiakkaan saaman arvon ja yritysten välisten sidosten muodostumisesta sekä IVO PE:stä toimittajana. Lisäksi tässä kappaleessa tutustutaan lähemmin IVO PE:n nykytoimintaan ja käsityksiin pitkäaikaisista asiakassuhteista. Luvussa 9 esitetään puolestaan toimenpide-ehdotuksia.

7.1 Pitkäaikaisten asiakassuhteiden merkitys asiakkaille

Kaikki haastatellut asiakkaat pitivät pitkäaikaisia asiakassuhteita toimittajien kanssa yleisesti tärkeinä liiketoiminnalleen. Tietoliikennetoimitusten kohdalla korostettiin erityisesti asiakas- toimittaja -suhteen merkitystä hankittujen yhteyksien toimivuudelle pitkällä aikavälillä. Tämä johtuu siitä, että asiakkaiden pääliiketoiminnan tehokas hoitaminen edellyttää toimivia tietoliikenneyhteyksiä. Asiakkaille onkin tärkeää, että toimittaja huolehtii asiakkaan hyvinvoinnista myös pitkällä aikavälillä,

yksittäisten toimitusprojektien välillä.

Asiakassuhteiden arvostamisesta huolimatta haastatellut ilmoittivat tarkistavansa pitkäaikaisten toimittajiensa hintakilpailukykyä kilpailuttamalla tarjouksia. Kaikki haastatellut asiakkaat kertoivat kuitenkin myös, että valintatilanteessa kallistutaan mieluiten tutun toimittajan puoleen, mikäli hinta on suurinpiirtein asiakkaan odottamalla tasolla.

7.2 Asiakkaiden näkemys pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumisesta

Asiakkaiden näkemykset pitkäaikaisten asiakassuhteiden keskeisistä ominaispiirteistä olivat erittäin yhteneväisiä. Kun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, mitä tekijöitä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin liittyy saatiin kerättyä taulukossa 3 esitetyt keskeiset ominaispiirteet.

Taulukko 3: Pitkäaikaisen asiakassuhteen keskeiset ominaispiirteet

Tekijät, jotka asiakkaiden mielestä liittyvät tiiviimmin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin
Luottamus
Yritysten välinen vilkas viestintä
Toisen osapuolen tunteminen
Aikaisemmin tehdyt työt
Varmuus toiminnan jatkuvuudesta

Kaikki haastatellut mainitsivat luottamuksen ja yritysten välisen vilkkaan viestinnän olevan keskeisessä asemassa pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. Luottamuksen syntyminen liitettiin toimittajasta saadun kokemuksen karttumiseen ja toisen osapuolen henkilöiden ja työtapojen tuntemiseen. Luonnollisesti myös aiempien töiden hyvä

hoitaminen herättää asiakkaissa luottamusta. Asiakkaat korostivat lisäksi yritysten välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä luottamuksen syntymiselle. Voidaankin siis ajatella, että luottamus ja vuorovaikutus / viestintä ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Toimittajan avoin ja aktiivinen viestintä herättää luottamusta asiakkaassa, jolloin asiakas on halukkaampi tuomaan esille omia tietojaan ja tarpeitaan. Toimittajan reagoidessa asianmukaisella tavalla asiakkaan esilletuomiin asioihin, asiakkaan kokema luottamus kasvaa entisestään ja asiakkaan halu viestiä avoimesti lisääntyy. Näin ollen luottamus ja viestintä ikäänkuin ruokkivat ja vahvistavat toisiaan.

Luottamuksen ja viestinnän lisäksi pitkäaikaisten asiakassuhteiden ominaispiirteinä nousivat esille toisen osapuolen tunteminen, aikaisemmin tehtyjen töiden merkitys, sekä luonnollisesti varmuus toiminnan jatkuvuudesta. Toisen osapuolen tuntemisella viitattiin henkilösuhteiden lisäksi siihen, että toimittaja tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja erityistarpeet.

Kuten teoriakatsauksessa osoitettiin, asiakastyytyväisyys ja yritysten välille muodostuvat sidokset ovat pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymisen ja jatkuvuuden kulmakiviä. Seuraavassa käydään läpi yksityiskohtaisemmin asiakashaastatteluissa esiin nousseita pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin liittyviä seikkoja nimenomaan teoriakatsauksen pohjalta.

7.2.1 Asiakkaan saaman arvon muodostuminen

Asiakastyytyväisyyden osoitettiin tutkielman teoreettisessa osassa liittyvän asiakkaan arvioon yksittäisen palvelutapahtuman ja laajemmin asiakassuhteen arvosta. Asiakashaastatteluissa pyrittiin

selvittämään, mitä seikkoja asiakkaat arvostavat itse tietoliikennejärjestelmätöimituksessa ja toisaalta yleisemmällä tasolla asiakkassuhteessa. Jotta arvon muodostumisesta saataisiin kattava käsitys selvitettiin myös asiakkaiden näkemyksiä ja suhtautumista tietoliikennejärjestelmätöimitukseen liittyviin kustannuksiin.

7.2.1.1 Tietoliikennejärjestelmätöimitukseen liittyvät keskeiset arvoa luovat tekijät

Selvitettäessä, mitä seikkoja asiakkaat arvostavat yleensä toimeksiantojen hoitamisessa ja erityisesti tietoliikennejärjestelmien töimituksessa, nousivat keskeisiksi arvoa tuottaviksi tekijöiksi tarjotun tekniikan asianmukaisuus, toimittajan asiantuntemus, ripeä ja reilu toimintatapa sekä varmuus hankitun järjestelmän toimivuudesta myös tulevaisuudessa.

Teoriakatsauksessa todettiin asiakkaan saaman arvon liittyvän toisaalta asiakkaalle tuotettuihin tuloksiin ja toisaalta palveluprosessin laatuun. Tietoliikennejärjestelmien töimituksessa toimitettu tekniikka ja yhteydet sekä laitteiston ylläpito vastaavat palvelun tuloksia. Palveluprosessin laatu puolestaan muodostuu siitä, miten nämä tulokset käytännössä aikaansaadaan. Palveluprosessin laadun mittareina voidaankin siis asiakashaastattelujen perusteella pitää toimittajan asiantuntemusta ja ripeää ja reilua toimintatapa.

Kaikki haastateltavat totesivat, että tarjotun tekniikan tulee olla kunnossa. Käytettävyys ja toimintavarmuus ovat toimitetun järjestelmän kriittisimmät laatu-ulottuvuudet. Käytettävyyteen liittyy lisäksi tulevaisuusnäkökulma: toimitetun järjestelmän on kyettävä vastaamaan yrityksen tarpeisiin nykyhetken lisäksi myös tulevaisuudessa. Tarjotun tekniikan asianmukaisuus voidaan

asiakashaastatteluiden valossa nähdä alkuehtona onnistuneelle palvelutapahtumakokemukselle. Jos tekniikka ei ole kunnossa on asiakas varmasti tyytymätön. Pelkästään toimiva tekniikka ei kuitenkaan takaa asiakastyytyväisyyttä, vaan tyytyväisyys ja kokemus hyvästä toiminnasta syntyy osaltaan jo itse projektin aikana toimittajan asiantuntemuksen sekä ripeän ja reilun toimintatavan seurauksena. Toimitetun järjestelmän toimivuuden ja soveltuvuuden varmistuttua asiakas liittää tyytyväisyysarvioonsa myös kokemuksensa projektin jälkihoidosta, johon sisällytetään arvio sekä projektin jälkeisestä yhteydenpidosta että toimitetun järjestelmän ylläpidosta ja huollosta.

Asiakkaat arvostavat poikkeuksetta toimittajan asiantuntemusta, mikä ilmeni haastateltavien kommentteissa usealla eri tavalla. Taulukkoon 4 on kerätty asiakkaiden kommentteja, joiden voidaan tulkita kuvaavan asiantuntemuksen arvostusta ja eri ulottuvuuksia, joilla toimittajan asiantuntemusta arvioidaan.

Taulukko 4: Toimittajan asiantuntemusta osoittavia seikkoja

On tärkeää että toimittaja...
...osaa tekniikan
...osaa valita oikean tekniikan
...huomioi asiakkaan tarpeet
...näkee, missä asiakas tarvitsee apua
...huomioi olemassaolevat reunaehdot
...antaa realistiset kustannusarviot ja aikataulut
...tekee työn vaivattomaksi asiakkaalle

Toimittajan ammattitaitoisuus ilmenee asiakkaille siis paitsi tekniikan hallintana myös kykynä huomata ja huomioda asiakkaan erityistarpeet, kykynä minimoida asiakkaalle toimituksesta aiheutuva vaiva ja kykynä esittää pitäviä kustannus- ja aikatauluarvioita.

Ripeä ja rehti toimintatapa on myös yksi asiakkaiden arvostamista seikoista. Tällaisen toimintatavan käytännön ilmenemismuotoja on kerätty taulukkoon 5.

Taulukko 5. Ripeän ja rehdin toimintatavan sisältö

Ripeä ja rehti toimittaja...
<ul style="list-style-type: none"> ...hoitaa syntyvät ongelmatilanteet avoimesti ja nopeasti ...pitää sen, mitä on luvannut ...tekee työnsä sähkökästi ...pitää asiakkaan tilanteen tasalla ...kantaa vastuun toimeksiannosta alusta loppuun asti

Kolme neljästä haastatellusta asiakkaasta korosti ongelmien avoimen esillenostamisen ja ripeän ratkaisemisen merkitystä projektin onnistuneisuudelle.

Kaikki haastateltavat toivat jossain muodossa esille, että on ensiarvoisen tärkeää, että toimittaja toimittaa sen, mitä on luvannut - silloin, kun on sovittu. Toimittajan lipsuminen lupauksista aiheuttaa asiakkaissa tyytymättömyyttä. Yleisestiottaenkin asiakkaat arvostavat tunnetta siitä, että "homma toimii".

Toimittajalta odotetaan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta sekä sovittujen töiden toteutuksessa, että asiakkaan informoinnissa työn etenemisestä. Asiakkaiden mielestä on tärkeää kuulla projektin edistymisestä jatkuvasti: tietää mitä on tehty ja mitä tehdään seuraavaksi. E erityisen kielteisesti suhtauduttiin toimintatyyliin, jossa asiakas ikäänkuin unohdetaan sopimuksen solmimisen jälkeen siten, ettei asiakkaaseen pidetä enää yhteyttä. Kaksi haastatelluista asiakkaista totesi, että on erittäin suotavaa, että samat henkilöt, jotka

tulevat toteuttamaan toimeksiannon käytännössä, ovat myös sopimassa kaupasta. Asiakkaat toivoivatkin, että toimittaja kantaisi kokonaisvastuun toimeksiannon onnistumisesta ja asiakkaan tarpeiden täyttymisestä siten, että asiakas voi luottaa töiden tulevan hoidetuiksi ilman suurempaa asioihin sekaantumista.

Toimitetun järjestelmän ylläpito ja järjestelmän toimivuudesta huolehtiminen on asiakkaan näkökulmasta katsottuna välttämätöntä. Tietoliikennejärjestelmä on asiakkaalle yksi niistä välineistä, joilla pääliiketoiminta mahdollistetaan. Järjestelmien ja yhteyden on siis toimittava sujuvasti ja luotettavasti. Tämän vuoksi asiakkaat pitävä tärkeänä sitä, että järjestelmän ylläpito hoituu ongelmitta. Asiakkaat toivovat, että järjestelmäapua olisi saatavilla lyhyelläkin varoitusaajalla silloin, kun apua tarvitaan. Asiakkaat haluavat ostaa ylläpito- ja huoltopalvelut nimenomaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kaikki haastatellut ilmoittivat, että heidän pyrkimyksensä on keskittyä omaan pääliiketoimintaansa ja ulkoistaa toimintoja, siinä määrin kuin se on taloudellisesti järkevää.

7.2.1.2 Asiakassuhde arvonmuodostajana

Asiakassuhteella näyttäisi asiakashaastatteluiden pohjalta olevan merkitystä lähinnä toiminnan tehostamisessa ja helpottamisessa sekä asiakkaan kokeman epävarmuuden poistamisessa. Lisäksi asiakkaat kokevat pitkäaikaisen asiakassuhteen tuovan taloudellisia hyötyjä, joskaan näitä hyötyjä ei kyetty ilmaisemaan kovin eksplisiittisesti.

Asiakkaiden käsitykset pitkäaikaisten asiakassuhteiden hyödyistä ovat suhteellisen yhtenäisiä. Asiakassuhteiden keskeiset hyödyt - siten kuin asiakkaat ne kokevat - on eritelty taulukkoon 6.

Taulukko 6: Asiakkaiden näkemyksiä asiakassuhteen hyödyistä

Asiakassuhteesta saatava hyöty	Selitys
Osapuolet tuntevat toisensa henkilökohtaisella tasolla	Hyvät henkilökontaktit helpottavat asioiden hoitoa: tiedetään keneen ottaa yhteyttä, tunnetaan henkilöiden toimintatapa, tiedetään kenen kanssa asioidaan
Toimittaja tuntee asiakkaan tarpeet	Toimittaja osaa huomioida asiakkaan erityistarpeet
Toimittaja tuntee asiakkaalle tehdyt aiemmat työt	Asioita ei tarvitse selittää aina alusta alkaen, vaan toimittajalla on selkeä näkemys asiakkaan tilanteesta.
Varmuus työn laadusta	Asiakas tietää minkälaista palvelua on odotettavissa
Luottamus toimittajaan	Asiakkaan ei tarvitse vahtia toimittajan tekemisiä. Asiakas voi luottaa siihen, että toimittaja hoitaa asioita itsenäisesti
Taloudelliset edut	Asiakkaan ei tarvitse palkata omaa henkilökuntaa, vakaampi hinta

Kaikki haastatellut korostivat henkilösuhteiden merkitystä asiakassuhteissa. Asiakkaiden mielestä on tärkeää tuntea toimittajan edustajia henkilökohtaisesti. Osaltaan tämä henkilökohtaisten suhteiden korostaminen selittyy sillä, että asiakkaat arvostavat tiivistä yhteydenpitoa ja osapuolten välistä vuorovaikutusta. Kun asiakkaita pyydettiin kertomaan, miksi he pitivät tietyn toimittajan tapaa hoitaa asiakassuhteita erityisen hyvänä, korostivat asiakkaat poikkeuksetta aktiivisen ja vilkkaan yhteydenpidon merkitystä: asiakkaat haluavat pysyä ajan tasalla töiden edistymisestä ja yleensäkin toimittajan tilanteesta. Toisaalta henkilöiden tunteminen auttaa myös jokapäiväisten asioiden hoitamisessa, kun asiakas tietää keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa ja tuntee kyseisen henkilön käyttäytymis- ja toimintatavat. Voidaan myös ajatella, että toimittajan edustajien tunteminen henkilökohtaisesti lisää asiakkaan toimittajaa kohtaan tuntemaa luottamusta, jota asiakkaat myöskin pitävät tärkeänä pitkäaikaisessa asiakassuhteessa.

Hyvien henkilösuhteiden lisäksi toiminnan helppoutta lisää pitkäaikaisessa asiakassuhteessa se, että toimittaja tuntee asiakkaan tarpeet ja tuntee asiakkalle tehdyt aikaisemmat työt. Pitkäaikainen toimittaja osaa siten ottaa huomioon asiakkaan erityistarpeet ja kykenee myöskin toimimaan vähäisemmällä ohjeistuksella kuin uusi toimittaja. Asiakkaat arvostavat sitä, ettei heidän tarvitse uhrata jokaisen työn alussa aikaa toimittajan opettamiseen ja asioiden selittämiseen.

Myös epävarmuuden poistaminen näyttää olevan asiakashaastatteluiden perusteella eräs pitkäaikaisen asiakassuhteen mukanaan tuomista eduista. Tiedusteltaessa pitkäaikaisten asiakassuhteiden hyötyjä saatiin seuraavanlaisia kommentteja: "ei tarvitse vahtia", "tiedetään, mitä saadaan", "saadaan, mitä haluttiin", luottamuksen tunne". Asiakassuhteessa asiakkaan ei siis tarvitse jännittää ostetun työn laatua, vaan asiakas voi luottaa siihen, että toimittajan työn ja palvelun laatu vastaavat ennakko-odotuksia ja aiempia kokemuksia. Luottamus näyttääkin olevan avainsana asiakassuhteen hyödyistä puhuttaessa. Luottamus säästää asiakkaan henkisiltä paineilta, joita epävarmuus voi aiheuttaa esim. uuden toimittajan tapauksessa. Lisäksi luottamus vähentää asiakkaan työmäärää konkreettisesti, kun töiden seurannassa voidaan ottaa suhteellinen passiivinenkin rooli.

Asiakkaat liittivät asiakassuhteen hyötyihin myös taloudellisia etuja, joskaan näitä ei osattu eritellä kovin hyvin. Yksi asiakkaista mainitsi asiakassuhteen takaavan vakaamman hinnan. Taloudellisilla eduilla viitattiin enimmäkseen kuitenkin säästöihin, joita syntyy, kun ei tarvitse palkata omaa henkilökuntaa hoitamaan asioita. Oman henkilöstön palkkaamiselta välttyminen edellyttää käytännössä kuitenkin vain palvelun ulkoistamista – ei välttämättä pitkäaikaista

asiakassuhdetta. Asiakkailla tuntuu siis olevan jonkinlainen käsitys asiakassuhteen taloudellisuudesta, mutta asiaa ei ole nähtävästi pohdittu tai laskettu sen tarkemmin.

Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin asiakkaiden näkemyksiä ja suhtautumista kustannuksiin.

7.2.1.3 Asiakkaalle aiheutuvat kustannukset

Asiakashaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiakkaat suhtautuvat kustannuskysymyksiin erittäin maltillisesti. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tietoliikennejärjestelmätoimituksen hankintahinta ei ole kovinkaan ratkaiseva tekijä toimittajaa ja järjestelmää valitessa. Kustannuksia pyritään arvioimaan mahdollisuuksien mukaan pitemmällä aikavälillä ja jopa järjestelmän eliniän ajalta. Asiakkaiden mielestä hinta ja laatu ovatkin sidoksissa toisiinsa. Eräs haastateltavista totesi mm., että halvin toimittaja on yleensä liian huono ja kallein liian hyvä.

Asiakkaat ottavat kustannuksia arvioidessaan huomioon varsinaisen hinnan tai kokonaishinnan lisäksi myös toimeksiannon aiheuttaman vaivan. Kun asiakkailta kysyttiin, mihin seikkoihin kiinnitetään huomiota, mikäli kaksi toimittajaa on hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia, nousivat esille tarjoukseen sisältyvän palvelun ja asiakkaalta odotetun työpanoksen määrä. Toimitukseen liittyvät oheispalvelut, jotka vähentävät asiakkaan työmäärää, koettiin siten arvokkaiksi. Kävi myös ilmi, että pienempiä töitä ei mielellään kilpailuteta, mikäli tutulta toimittajalta saadaan hinnaltaan kohtuullinen tarjous. Asiakkailla on yleensä jokin käsitys siitä, kuinka paljon heidän tarvitsemansa tietoliikennejärjestelmä suunnilleen maksaa. Mikäli tutun toimittajan esittämä kustannusarvio osuu tähän hintahaarukkaan, ei

ryhdytä tarjouskilpaan.

Isommissa töissä kilpailuttamista sen sijaan pidettiin normaalina ja kilpailuttamiseen ollaan totuttu kuluttamaan aikaa ja vaivaa. Kolme neljästä haastatellusta ilmoitti pitävänsä kilpailuttamista hyvänä tapana tarkastaa pitkäaikaisemman toimittajan hintakilpailukyky. Neljäs haastateltava totesi, ettei heidän tarvitsemaansa konsultointipalveluun ole tiedossa vaihtoehtoja toimittajaa. Haastatteluiden perusteella syntyikin sellainen käsitys, että asiakkaat kokevat kilpailuttamisen olevan joissakin tapauksissa itsestäänselvyys. Tämän vuoksi kilpailuttamisesta aiheutuvia uhrauksia ei nähtävästi arvioida käytännössä juuri lainkaan.

7.2.2 Yritysten väliset sidokset

Tutkielman teoreettisessa osassa todettiin pitkäaikaisten asiakassuhteiden edellyttävän yritysten välisten sidosten muodostumista. Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin näiden sidosten luonnetta kohdetoimialalla.

7.2.2.1 Toiminnalliset sidokset

Tutkielman kohdetoimialalla merkityksellisimpinä toiminnallisina sidoksina voidaan haastattelujen perusteella pitää tiedollisia ja sosiaalisia sidoksia. Yritysten välillä on lisäksi laillisia sidoksia erilaisten ylläpito- ja huoltosopimusten muodossa. Koska asiakkaat kokevat pitkäaikaisten asiakassuhteiden olevan myös taloudellisesti edullisia, voidaan väittää, että yritysten välillä on taloudellisiakin sidoksia. Nämä taloudelliset sidokset eivät kuitenkaan vaikuta kovin voimakkailta, vaan perustuvat pitkälti asiakkaiden mielikuviin.

Rakenteellisia sidoksia ei ole käytännössä lainkaan ja suunnitteluun liittyviä sidoksiakin vain hyvin rajallisesti.

Asiakkaan ja toimittajan välille voidaan tulkita syntyvän hyvinkin voimakkaita tiedollisia sidoksia. Haastatteluissa selvisi, että tiedolliset sidokset syntyvät toimittajan perehtyessä asiakkaan liiketoimintaan ja erityistarpeisiin sekä asiakkaan tutustuesssa toimittajaan. Pitkäaikaisia asiakassuhteita kuvatessaan asiakkaat kertoivat, että pitkäaikainen toimittaja osaa huomioida heidän erityistarpeensa ja tietää suhteellisen tarkasti, mitä asiakas haluaa. Toisaalta korostettiin luottamusta, joka syntyy toimittajan ja asiakkaan tutustuesssa toisiinsa. Asiakkaalle toimittajasta kerääntyvä tieto siis lisää asiakkaan luottamusta toimittajaan. Sekä toimittajan perehtyneisyys asiakkaan tilanteeseen, että toisen osapuolen tunteminen liitettiin asiakashaastatteluissa voimakkaimmin nimenomaan pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Tämä tukee tutkielman teoreettisessa osassa esitettyä väitettä siitä, että asiakassuhde edellyttää asiakastytyvyyden lisäksi myös yritysten välisiä sidoksia.

Myös pitkäaikaisen toimittajan aikaisemmin tekemät työt muodostavat tiedollisen siteen asiakkaan ja toimittajan välille. Aikaisempien töiden yhteydessä painotettiin toisaalta sitä, ettei toimittajalle tarvitse joka kerran selittää asioita alusta asti ja toisaalta sitä että asiakkaan ei tarvitse itse määritellä työtä kovin tarkasti vaan voidaan luottaa siihen, että "toimittaja tietää missä mennään".

Tiedollisten sidosten lisäksi myös sosiaalisilla sidoksilla on merkittävä rooli pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymisessä ja jatkuvuudessa. Asiakashaastattelut tukevat Biongin ja Selnesin tutkimusta (1997, 65-68), jonka mukaan myyntihenkilöiden toiminta vaikuttaa yritysmarkkinoilla voimakkaasti sekä asiakkaan motivaatioon jatkaa suhdetta että asiakkaan yrityksestä muodostamaan mielikuvaan.

Kaikki haastatellut asiakkaat korostivat henkilösuhteiden merkitystä sekä jokapäiväisessä asiainnissa että yrityksestä muodostettavan mielikuvan syntymisessä. Eräs asiakkaista oli esim. hiljattain päätenyt tilaamaan järjestelmän Suomessa toistaiseksi tuntemattomalta yritykseltä ja kuvasi valintaan johtaneita seikkoja mm. seuraavin kommentein. "Neuvottelut herättivät luottamusta...asiantuntijoista sai positiivisen käsityksen...samat kaverit on olleet mukana alusta lähtien..." Toinen asiakas kuvasi asiakassuhdetta: "Kun henkilösuhteet toimii, on helpompi hoitaa asioita... Henkilösuhteiden luominen asiakkaaseen on tärkeää." Asiakashaastatteluissa esille nousseet myyntihenkilön tärkeimmät ominaisuudet vastasivat myös melko tarkasti Selnesin ja Biongin tutkimuksessaan (ibid.) listaamia ominaisuuksia: kyky löytää ratkaisu ristiriitoihin, kyky luoda henkilökohtainen suhde asiakkaisiin ja kyky helpottaa myyjä- ja ostajayrityksen välistä informaation vaihtoa. Tämän asiakashaastattelun havainnot poikkeavat Selnesin ja Biongin tuloksista vain suhteiden laadun osalta. Haastatellut asiakkaat tuntuivat pitävän henkilösuhteissa asiallisuutta arvostetumpana ominaisuutena kuin henkilökohtaisuutta.

Yritysten välille syntyvät lailliset sidokset ovat lähinnä joko toimitusprojektisopimuksia tai ylläpito- ja huoltosopimuksia. Asiakkaat pitivät tärkeinä erityisesti ylläpidon ja huollon järjestämistä erilaisilla sopimuksilla, jotta heidän ei tarvitsisi palkata omaa henkilökuntaa. Suunnitteluun liittyviä sidoksia oli joidenkin asiakkaiden kanssa. Tällaiset sidokset ovat IVO PE:n tekemiä pitemmän aikavälin yleissuunnitelmia siitä, miten asiakkaan tietoliikennetarpeet ratkaistaan. IVO PE siis suunnittelee yhdessä asiakkaan kanssa, miten tietoliikenne järjestetään. Suunnitelman valmistuttua IVO PE on päässyt myös toteuttamaan suunnitelmaa. Yleissuunnitelmaa voidaankin pitää tämän toteutusulottuvuutensa takia kohtuullisen voimakkaan sidoksena.

Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin liittyvistä taloudellisista sidoksista syntyi asiakashaastatteluissa suhteellisen ristiriitainen kuva. Haastatellut asiakkaat kyllä mainitsivat, että asiakassuhteet ovat heille taloudellisesti edullisia, mutta näitä taloudellisia etuja ei kyetty kuvailemaan kovinkaan hyvin. Hyötyinä mainittiin lähinnä oman henkilökunnan palkkaamiselta välttyminen ja eräs asiakkaista mainitsi suhteen tuoman vakaamman hinnan.

Allaolevaan taulukkoon 7 on kerätty yhteenveto kohdetoimialan toiminnallisista sidoksista.

Taulukko 7: Toiminnalliset sidokset kohdetoimialalla

Sidostyyppi	Ilmenemismuoto	Voimakkuus
Tiedolliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> toimittaja perehtynyt asiakkaan liiketoimintaan toimittaja perehtynyt asiakkaan erityisongelmiin asiakas tutustunut toimittajaan aikaisemmin tehdyt työt 	Voimakkaita
Sosiaaliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> henkilösuhteet 	Voimakkaita
Lailliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> toimitussopimukset ylläpito- ja huoltosopimukset 	Suhteellisen voimakkaita
Taloudelliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> vakaampi hinta asiakkaan säästöt hlö. kustannuksissa 	Suhteellisen heikkoja. Asiakkailla ei ole kovinkaan tarkkaa käsitystä todellisista taloudellisista eduista
Suunnitteluun liittyvät sidokset	<ul style="list-style-type: none"> yleissuunnitelmat 	Esiintyvät harvoin, mutta esiintyessään voimakkaita

7.2.2.2 Suhdesidokset

Asiakashaastatteluiden tulokset tukevat tutkielman teoreettisen osan esitystä suhdesidosten syntymisestä. Tulokset poikkesivat teoriasta ainoastaan sitoutumisen kohdalla. Teorian mukaan johonkin toimittajaan sitoutuneet asiakkaat ovat tietoisia muistakin palveluntarjoajavaihtoehtoista, mutta eivät etsi aktiivisesti uutta toimittajaa. Asiakashaastatteluissa puolestaan kävi ilmi, etteivät asiakkaat juurikaan tunne vaihtoehtoisia palveluntarjoajia. Tämä havainto voidaan kuitenkin selittää osittain sillä, että tietoliikennehankinnat eivät ole asiakkaille strategisesti kovinkaan merkittäviä hankkeita. Markkinoilla ei toisaalta myöskään ole tällä hetkellä toista suomalaista IVO PE:n kaltaista kokonaispalvelun tarjoajaa, eivätkä haastatellut asiakkaat osanneet äkillisesti kysyttäessä hahmottaa esim. laitevalmistajia nimenomaan IVO PE:n kilpailijoiksi.

Yritysten välisen alkuperäisen vetovoiman ja kiinnostuksen syntymiseen vaikuttavat ennenkaikkea tutkielman teoreettisessakin osassa mainitut luottamus ja henkilökemia sekä toisiaan täydentävät tarpeet. Henkilökemian merkitys vetovoiman syntymiselle on asiakashaastatteluiden perusteella erittäin ratkaiseva. Haastatellut korostivat erityisesti asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioimisen, yleisen käyttäytymisen sekä yrityksen edustajien tiimin sisäisen tomivuuden ja yhtenäisyyden merkitystä luottamuksen syntymiselle. Luottamuksen puolestaan mainittiin olevan välttämätöntä vetovoiman syntymiselle.

Asiakkaat kertoivat arvioivansa toimittajan kiinnostavuutta ja luotettavuutta myös referenssien ja kuulopuheen perusteella. Messuilla ja seminaareissa esiintymisestä oltiin montaa mieltä. Toisten mielestä tällaiset tapahtumat ovat uudelle toimittajalle hyvä

paikka solmia suhteita. Toiset taas ilmoittivat, ettei heillä ole työkiireiden takia aikaa käydä kyseisissä tapahtumissa. Messujen ja tapahtumien vastapainona toimittajan edustajat voivat käydä esittäytymässä myös asiakkaan luona.

Vaikka toimeksiannon antaminen tietylle toimittajalle vaatii asiakkaalta jonkinasteista luottamusta kyseistä toimittajaa kohtaan, kehittyy varsinainen luottamussuhde vasta pitemmällä aikavälillä kokemuksen kautta. Kun asiakkailta kysyttiin, miten luottamus syntyy, mainitsivat kaikki aikaisempien kokemusten vaikuttavan ratkaisevasti. Aikaisemmilla kokemuksilla viitattiin sekä omiin että muiden kokemuksiin kyseisestä toimittajasta. Asiakkaiden luottamusta herättää aikaisemmissa toissa se, että toimittaja on tehnyt sen, minkä on luvannutkin siinä aikataulussa kuin on sovittu. Luottamusta herättää myös asioiden avoin ja ripeä hoito sekä etukäteen tiedossa oleva laatutaso - asiakkaiden sanoin: "tiedetään, mitä saadaan". Myös yrityksen koko vaikuttaa asiakkaiden luottamukseen yritystä kohtaan. Asiakkaat arvostavat suuria ja vakavaraisia yrityksiä, jotka voivat taata toiminna jatkuvuuden myös pitkällä aikavälillä. Pieniä toimittajia pidettiin hyvänä vaihtoehtona lähinnä pienemmissä toissa, joissa halutaan löytää mahdollisimman edullinen toimittaja.

7.3 Yrityksen näkemys kilpailuedun muodostumisesta

Tässä luvussa analysoidaan yrityksen nykytoimintaa ja verrataan sitä sekä edellä esitettyihin asiakkaiden näkemyksiin että tutkielman viitekehukseen. Tarkoituksena on luoda käsitys siitä, miltä osin yrityksen toiminta ja ajattelutavat vastaavat viitekehystä ja asiakkaiden näkemyksiä.

7.3.1 Asiakassuhteiden merkitys IVO PE:n liiketoiminnalle

Sekä yritysjohto, että henkilöstö pitävät hyviä asiakassuhteita menestymisen elinehtona. Johdon näkemyksen mukaan jopa 60-70% myynnistä perustuu asiakassuhteisiin ja asiakkaiden IVO PE:tä kohtaan tuntemaan luottamukseen. Henkilöstö ja yritysjohto puhuivat kuitenkin asiakassuhteista melko suppeassa merkityksessä. Sekä johdon että henkilöstön haastatteluissa oli selvästi nähtävissä, että asiakassuhteen mielletään tarkoittavan lähinnä henkilökohtaista tuntemista liiketoimintakontekstissa. Asiakassuhteista puhuttaessa puhuttiin siis yleensä ihmissuhteista. Asiakassuhteisiin liitettiin lisäksi asiakkaalle aiemmin tehdyt työt, joiden kautta asiakas ja toimittaja ovat voineet tutustua toisiinsa.

Vaikka asiakassuhteita pidetäänkin tärkeinä, niiden hoitamiseen ei panosteta kovinkaan voimakkaasti. Tämän mainittiin johtuvan siitä, ettei oikein tiedetä, miten asiakassuhteita voisi hoitaa tai yleensäkin, mitä asiakassuhteilta halutaan. Asiakassuhteiden tehokasta hoitoa vaikeuttaa sisäisten haastatteluiden mukaan myös se, ettei yrityksellä ole riittävästi henkilöresursseja eikä aikaa tällaiseen työhön.

Asiakassuhteisiin ei myöskään kiinnitetä huomiota liiketoiminnan strategiasuunnitelmissa. Strategiasuunnitelmassa esitetään strategisina tavoitteina erilaisia tunnuslukuihin perustuvia taloudellisia tavoitteita. (Strategy Plan)

7.3.2 Kilpailuedun lähteet

Viitekehyksessä asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun lähteiksi määriteltiin ylivoimainen asiakassuhteiden hoitaminen, ylivoimaiset henkilöstöressurit sekä ylivoimaiset asiakaspalaute- ja

laskentajärjestelmät.

Sekä johto että henkilöstö pitävät asiakassuhteita yleisenä kilpailuedun lähteenä. Tämä näkyy sekä haastateltujen suhtautumisessa asiakassuhteisiin että haastateltujen näkemyksenä siitä, mikä tekee IVO PE:stä halutun toimittajan; Asiakkaiden IVO PE:tä kohtaan tuntema luottamus, joka syntyy yhtäältä IVO-maineen sekä toisaalta aikaisemmin hyvin hoidettujen töiden ja ihmisten tuntemisen perusteella. Näkemys asiakassuhteiden hoitamisesta on kuitenkin suhteellisen epämääräinen. Kysyttäessä, miten asiakassuhteita hoidetaan ja miten niihin panostetaan kävi ilmi, ettei oikein tiedetä, mitä pitäisi tehdä. Asiakkaille järjestetään silloin tällöin jonkinlaista toimintaa (ooppera, romuralli yms.), ja asiakkaiden kanssa käydään joskus lounailla.

Kilpailuedun lähteeksi miellettiin myös yrityksen henkilöstöresurssit. Henkilöstön tieto-aidon ja luottamusta herättävän toimintatavan merkitys liiketoiminnan jatkuvuudelle nousi esille keskusteltaessa IVO PE:n ylivoimatekijöistä. Henkilöstön roolin korostaminen on toisaalta hyvin luonnollista. Tämä kiteytyy toteamuksessa: "Ei meillä ole mitään muuta kuin henkilöstö". Tällä viitattiin siihen, että IVO PE:n liiketoiminta perustuu melko puhtaasti asiantuntijoiden osaamiseen. Yritys kyllä myy järjestelmiäkin, mutta mitään omaa valmistusta ei ole.

Henkilöstön keskeisiksi vahvuuksiksi mainittiin moniosaaminen, asiakkaan tarpeiden tunteminen ja asiakkaan ymmärtäminen. IVO PE:n henkilöstön ylivoimaisuus tulee esille monipuolista eri tekniikoiden tuntemista ja yhdistämistä vaativissa toimeksiannoissa.

Asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmien asema yrityksessä ei ole tällä hetkellä erityisen keskeinen. Yleensäkin toiminnan seurantaan ja ohjaukseen ei ole kiinnitetty kovin paljon huomiota.

Asiakaspalautetta kerätään tällä hetkellä lähinnä A4-pituisella rasti-ruutuun -kaavakeella, joka annetaan asiakkaan täytettäväksi toimeksiannon päätyttyä. Toiminnasta saadaan palautetta luonnollisesti myös reklamaatioiden kautta, mutta spontaaneja asiakaspalautteita (esim. asiakas soittaa ja kehuu/haukkuu) ei kerätä talteen. A4 palautekaavaketta pidetään riittämättömänä, mutta sen tilalle ei ole suunnitteilla tehokkaampaa palautejärjestelmää. Paremman asiakaspalautteen keräämiseen ja käsittelyyn suhtautudutaankin suhteellisen ristiriitaisesti. Haastatellut korostivat toisaalta asiakaspalautteen tärkeyttä, mutta toivat sivulauseessa esille asiaa koskevat epäilyksensä: "Huono palaute olisi arvokasta, mutta sen vastaanottaminen voisi olla vaikeaa - kaikki eivät hyväksy kielteistä palautetta.", "Olishan se hyvä, että saatais palautetta, mutta sen kerääminen on kyllä kiusallista asiakkaalle."

Laskentajärjestelmiä käytetään lähinnä hinnoittelun apuvälineenä ja kuukausitason tulosseurannassa. Tulosta seurataan projektikohtaisesti, mutta esim. eri projektityyppien kannattavuudesta ei ole tehty analyysia. Yrityksessä ei myöskään seurata asiakaskohtaista kannattavuutta, mikä olisi tutkielman teoreettisen osan mukaan tärkeää nimenomaan asiakassuhteisiin perustuvassa kilpailussa. Yrityksessä kuitenkin suunnitellaan laskentajärjestelmien nykyistä tehokkaampaa hyödyntämistä toiminnan seuraamisessa. Tämäkin seuranta tulee perustumaan tulostarkkailuun. Toiminnan ohjauksen tukena on yrityksessä periaatteessa käytössä ISO-9001 laatustandardi, mutta käytännössä sen toteutus ei ole kovin aktiivista. Henkilöstö ei ole omaksunut järjestelmää eikä sitoutunut sen periaatteisiin. Johdon haastatteluiden perusteella voidaankin todeta, että toiminnan seuranta on suhteellisen vähäistä eikä toimintaa juurikaan ohjata.

7.3.3 *IVO PE:n strategiset tavoitteet, kilpailustrategia ja segmentointi*

Asiakkaan saamalla arvolla ja yritysten välisillä sidoksilla on viitekehyksen mukaan keskeinen rooli asiakassuhteisiin perustuvassa kilpailussa. Yrityksen keskeisten tavoitteiden tulisi olla sidosten luominen sekä arvon tuottaminen valitulle kohderyhmälle. Kilpailustrategiaansa määritellessään yrityksellä on useita mahdollisuuksia asiakkaan saaman arvon ja yritysten välisten sidosten lisäämiseen. Näitä mahdollisuuksia kartoitettiin edellä asiakashaastatteluiden analyysin yhteydessä. Periaatteessa yritys voi joko lisätä asiakashyötyjä, alentaa asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia, lisätä toiminnallisia sidoksia tai suhdesidoksia.

IVO PE: strategiset suuntaviivat vaikuttavat epäselviltä sekä johdon haastatteluiden että liiketoiminnan strategiasuunnitelman (Strategy Plan) perusteella. Haastatteluissa ei muodostunut yhtenäistä kuvaa liiketoiminnan keskeisistä tavoitteista. Liiketoimintaa pidetään luonteeltaan lyhytjännitteisenä, ja sen painopiste on lyhyen aikavälin toiminnassa. Tämän vuoksi pitemmän aikavälin suunnitteluun suhtaudutaan hieman epäilevästi. Strategiasuunnitelmassa virallisina tavoitteina esitetään lähinnä tulostavoitteita. Muita tavoitteiksi luokiteltavia mainintoja löytyy yrityksen liikeidean kuvauksesta. Tämän mukaan halutaan: "olla johtava yritys käytönvalvonta- ja tietoliikennetoimialalla, olla tunnettu kohdealueilla, olla haluttu yhteistyökumppani vientiprojekteissa ja pysyä ajan tasalla asiakkaan tarpeista, toimintaympäristön muutoksista sekä uusista teknologioista". Asiakas ei juurikaan näy näissä asetetuissa tavoitteissa, vaan kyseessä on perinteinen yrityskeskeinen näkemys liiketoiminnan kehittämisestä. Vain tavoite pysyä selvillä asiakkaan tarpeista on yhteneväinen tutkielman teoreettisessa osassa esille nousseiden keskeisten tavoitteiden kanssa, edellyttäähän arvon tuottaminen asiakkaalle asiakkaan tarpeiden tuntemista.

Yleensäkin suhtautuminen strategiaan ja strategiavalintoihin tuntuu olevan IVO PE:ssä hieman asenteellista. Strategia - käsitettä pidettiin mm. "turhan ylevänä ja abstraktina...strategia on hyvin pitkälle sitä, mitä yrityksessä käytännössä tehdään... mikäli strategia ja toiminta eroavat toisistaan merkittävästi, yritys on hakoteillä." Strategiasta todettiin myös, että "voisihan se näkyä käytännössä enemmänkin." Haastatelluilla johtohenkilöillä oli jonkinlainen käsitys yrityksen strategioista, mutta henkilöstöön asti nämä strategiat eivät yllä, vaan suunnitelmat jäivät lähinnä johdon arkistoihin. Johdon haastatteluiden perusteella voidaankin epäillä, että yrityksessä ei hyödynnetä strategisen suunnittelun koko potentiaalia, vaan strategiasuunnitelmat jäivät lähinnä nykytoiminnan kuvailun tasolle eivätkä etene johtoporrasta alemmas organisaatiossa. Tätä käsitystä tukee myös yrityksessä laadittu strategiasuunnitelma.

IVO PE:n strategiasuunnitelmassa esitetään erilaisia tunnuslukuihin perustuvia taloudellisia tavoitteita, mutta näitä tavoitteita ei ole purettu alatavoitteisiin. Näyttääkin siltä, että yrityksessä ei ole paneuduttu miettimään, miten kilpailuetu luodaan, miten tulostavoitteet käytännössä saavutetaan ja mihin yrityksessä tulisi panostaa käytännön tasolla tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastatellut antoivat ristiriitaisen kuvan myös segmentoinnista. Toisen haastatellun johtohenkilön mukaan kohderyhmät ovat valikoituneet evolutionäärisesti ilman tietoista segmentointia. Toinen haastatelluista kuitenkin totesi, että on pyritty niche - tyyppiseen kilpailuun ja keskitytty pääasiassa sähkövoimaliiketoiminnan asiakkaisiin. Tosin hänenkin mukaansa yritys on välillä yrittänyt toimintaa mainitun kohderyhmän ulkopuolella mm. vesi- ja viemärlaitossektorilla. Strategiasuunnitelmassa kohderyhminä esitetään lähinnä toiminnan tärkeimmät kohdemaat.

Edellisen perusteella voidaan todeta, että IVO PE:n nykytoiminta ei vastaa strategisten tavoitteiden ja strategioiden osalta teoreettista viitekehystä vaikka liiketoiminnan nähdäänkin perustuvan viitekehysten mukaisesti asiakassuhteille ja henkilöresursseille. Tähän ristiriitaisuuteen voi olla monia syitä. Yksi syy voi olla tuloskeskeisyyteen ja koviin arvoihin keskittyvä ajattelutapa. Toisaalta havaittu ristiriitaisuus voi juontaa juurensa yksinkertaisesti siitäkin, ettei tiedetä, minkälaisia tavoitteita asiakassuhteisiin perustuvalla liiketoiminnalla voitaisiin asettaa ja miten näiden tavoitteiden toteutumista voitaisiin seurata.

7.3.4 Asiakkaan saaman arvon muodostuminen ja yritysten väliset sidokset

Johdon ja henkilöstön näkemykset asiakkaiden saamasta arvosta pitävät pääpiirteittäin yhtä asiakashaastatteluiden tulosten kanssa. Haastatellut henkilöt mainitsivat asiakkaalle tärkeimmiksi seikoiksi toimitetun tekniikan soveltuvuuden ja toimivuuden, asiakkaan tarpeisiin perehtymisen, toimittajan luotettavuuden, toiminnan helppouden (henkilökontaktit ja aikaisemmat työt) sekä palvelun saatavuuden. Näiden tekijöiden lisäksi asiakashaastatteluissa nousi esille kuitenkin joukko muitakin asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavia tekijöitä. Merkittävin yksittäinen seikka, jota johto ja henkilöstö eivät haastatteluissa maininneet, on asiakkaiden kovasti arvostama vilkas ja avoin informaation vaihto sekä toimeksiannon aikana että toimitusten välillä. Yrityksen sisäisissä haastatteluissa asiakkaan kanssa seurustelua (lounaat, tapahtumat) tunnuttiin korostavan enemmän kuin asiakkaiden mainitsemaa informaation vaihtoa. Asiakkaat kaipaavat nimenomaan asiallisia palavereja, asioista keskustelua ja asiakkaan tarpeisiin pureutumista, eivät

niinkään saunailtoja ja muuta oheistoimintaa, johon ei enää tahdo riittää aikaa nykyisellä työtahdilla.

Erikoinen havainto on myös se, että kaikki asiakkaat korostivat ulkoistamisen merkitystä liiketoiminnassaan. Haastatellut asiakkaat kertoivat haluavansa pitää oman organisaationsa ja henkilöstönsä mahdollisimman pieninä ja ostavansa palvelun mieluiten ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kuitenkin sekä johdon että henkilöstön näkemys asiasta on, että asiakkaat tekevät mieluiten itse kaiken minkä voivat välttämättä ulkopuolelta ostettua apua.

Asiakkaat toivat edelleen selvästi esille arvostavansa toimitetun järjestelmän kunnossapitopalveluita, joita toivoivat saavansa järjestelmän toimittajalta. Yrityksen sisäisissä haastatteluissa kunnossapitopalveluihin ei kuitenkaan kiinnitetty juurikaan huomiota. Tämän tyyppisen palvelun ei nähtävästi koeta kuuluvan liiketoimintaan. Johdon haastatteluissa todettiin mm., että "ollaan varmaankin velvoitettu jonkinlaiseen kunnossapitoon" ja korostettuaan kunnossapitopalvelun saatavuutta eräs asiakkaista huomautti: "mutta tähän ei ymmärtääkseni kuulu teidän liiketoimintaan". Henkilöstön haastattelussa puolestaan jopa hieman naureskeltiin kunnossapitopalveluille: "asiakkaat maksaa meille siitä, että me vaan ollaan täällä, ja sitten, jos jotain tapahtuu niin me laskutetaan siitä vielä erikseen."

Johdon ja henkilöstön käsitys hinnan merkityksestä asiakkaille on suhteellisen todenmukainen. Yrityksen sisäisissä haastatteluissa todettiin, että hinta ei ole ratkaiseva tekijä, mikäli hinnoittelu vastaa markkinahintaa. Muihin asiakkaalle palvelun hankinnasta koituviin kustannuksiin viitattiin sisäisissä haastatteluissa mainitsemalla, että toiminnan helppous on tärkeää asiakkaille. Tältäkin osin yrityksen näkemys vastaa siis hyvin asiakkaiden näkemystä. Erona

asiakashaastatteluihin oli ainoastaan se, että asiakkaat painottivat pitkän aikavälin kokonaiskutannuksia, kun taas yrityksen edustajat puhuivat lähinnä hankintahinnasta.

Yritysten välisistä toiminnallisista sidoksista johto ja henkilöstö, samoin kuin asiakkaatkin, pitivät tärkeimpinä tiedollisia ja sosiaalisia sidoksia. Asiakkaiden uskotaan pysyvän IVO PE:n asiakkaina IVO PE:n asiakkaalle tarjoamien hyötyjen lisäksi siksi, että asiakkaat ovat tottuneet toimimaan IVO PE:n kanssa, IVO PE:n henkilökunta tuntee asiakkaiden tarpeet ja asiakkaat tuntevat IVO PE:n henkilöt. Suhdesidoksista voimakkaimpana pidetään osapuolten välille syntyvää luottamusta. Luottamukseen johtavina tekijöinä pidetään yrityksessä hyvin tehtyjä aikaisempia töitä ja IVO - mainetta (suuri ja vakavarainen yritys), mikä vastaa asiakashaastatteluissa tehtyjä havaintoja. Yrityksen edustajat eivät kuitenkaan hyvästä yleistason näkemyksestään huolimatta osanneet eritellä kovin käytännöllisellä tasolla, minkälainen on hyvä työ tai miksi asiakkaat oikeastaan luottavat IVO PE:hen. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaiden mielipiteiden ja arvioiden selvittämisellä ja kuuntelemisellä voisi olla huomattava vaikutus toiminnan käytännön ohjaukseen.

7.3.5 Investointikohteet

Viitekehyksen mukaan yrityksen tulisi asettaa investoinnissaan pääpaino kilpailuedun lähteiden eli asiakassuhteiden hoidon, henkilöstöresurssien sekä asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmien kehittämiseen. IVO PE:n kohdalla tämä ei kuitenkaan näytä aivan toteutuvan. Yrityksessä investoidaan voimakkaimmin ATK-hankintoihin, asennus- ja käyttöönottoissa tarvittaviin erikoistyökaluihin, kulkuneuvoihin sekä jonkin verran suunnitteluohjelmistoihin. Investoinnit kohdistuvat siis pääasiassa

henkilöstön toimintaa tukeviin tekijöihin.

Yrityksessä pyritään kuitenkin panostamaan myös henkilöstön osaamiseen. Henkilöstölle ollaan paraikaa järjestämässä kurssia, jossa keskitytään toiminnan tuloksellisuuteen ja asiakassuhteisiin. Suunniteltuun kurssiin osallistuvat nimenomaan ne henkilöt, jotka ovat työssään yhteydessä asiakkaaseen. Koulutukseen pyydetään mukaan myös joitakin keskeisten asiakkaiden edustajia. Lisäksi on olemassa "projektipäällikköputkeksi" kutsuttu koulutuskokonaisuus, johon osallistuvat lähinnä ulkomaantoiminnasta vastaavat henkilöt. Yleisesti ottaen henkilöstön koulutus ja kouluttautuminen on lähiaikoina kuitenkin vähentynyt. Tämä johtuu siitä, että koulutus on siirtynyt hiljattain osaksi henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaisen henkilön tulisi itse nähdä omat kehitystarpeensa ja hankkiutua sopivaksi katsomaansa koulutukseen. Ennen henkilöstön koulutustarpeista päätettiin johtotasolla ja henkilöt osoitettiin sopiviksi katsotuille kursseille. Toinen haastatelluista johdon henkilöistä totesi, että koulutustilanne on näennäisesti hyvä, mutta käytännössä koulutuskustannukset jäävät budjetoitua pienemmiksi. Tätä ei kuitenkaan pidetä erityisen huolestuttavana, sillä mm. uuteen tekniikkaan päästään kouluttautumaan tavallaan ilmaiseksi järjestelmien asennuksen yhteydessä ja hyvien laitetoimittajakontaktien avulla.

Asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmiin ei investoida käytännössä lainkaan. Laskentajärjestelmien kohdalla tämä johtuu pitkälti siitä, ettei yrityksessä tunneta edes nykyisen laskentajärjestelmän ominaisuuksia. Laskentajärjestelmistä puhuttaessa akuutein kehitystarve onkin nykyjärjestelmän hyväksikäytön systematisointi. Asiakaspalautejärjestelmän kohdalla kehityspaineet ulottuvat laajemmalle. Mitään todellista asiakaspalautejärjestelmää ei ole.

Lisäksi henkilöstöllä tuntuu olevan asiakaspalautteen keräämistä koskevia ennakkoluuloja. Henkilöstön teemahaastattelussa tuotiin esille mm. pelko siitä, että asiakkaat kokevat kyselemisen "kiusalliseksi" tai eivät vastataa rehellisesti. Asiakashastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kyseiset pelot ovat perättömiä. Asiakkaat haluavat keskustella asioista ja tuoda esille näkemyksiään. Asiakkaat kokivat positiiviseksi esim. sen, että heitä haastateltiin tämän tutkielman puitteissa; että: "tultiin varta vasten kysymään meidän ajatuksiamme". Asiakkaat kritisoivat ainoastaan palautteen pyytämistä kyllä-ei-rasti-ruutuun -kyselylomakkeilla, koska he eivät tällöin voi tuoda esille todellisia ajatuksiaan asioista. Asiakaspalautteen keräämisen lisäksi asiakaspalautejärjestelmän kehittämisen voidaan nähdä pitävän sisällään myös saadun palautteen hyödyntämisen systematisointiin. Tällä hetkellä asiakaspalautekaavakkeella saatava palaute ja muu käyttökelpoinen palaute, jota saadaan asiakkailta esim. suullisesti, jää muutamien henkilöiden tietoon, eikä siis johda kehitykseen ainakaan tätä pientä joukkoa laajemmassa mittakaavassa.

7.4 Asiakkaiden näkemys IVO PE:stä toimittajana

Yrityksen toiminnan ohjausta varten tarvitaan tietoa siitä, millaiseksi asiakkaat kokevat yrityksen nykytoiminnan; sen hyvät ja huonot puolet. Asiakashaastatteluissa näitä asioita kysyttiin asiakkailta sekä epäsuorasti yleisten kysymysten ohella että suoraan, pyytämällä asiakkaita mainitsemaan toiminnan epäkohtia ja kehitystarpeita.

Vaikka kaikki asiakkaat olivatkin suhteellisen tyytyväisiä IVO PE:hen toimittajana, sai IVO PE erinomaisen arvostelun vain yhdeltä haastatelluista. Kysyttäessä tarkemmin asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä toimeksiantojen hoidosta ja asiakaspalvelusta nousi

esille joukko mielenkiintoisia seikkoja. Seuraavassa käydään läpi näitä asiakkaiden näkemyksiä IVO PE:n hyvistä puolista ja toiminnan kehitystarpeista.

7.4.1 IVO PE:n hyvät puolet toimittajana

Asiakkaat pitävät IVO PE:n keskeisinä vahvuuksina ammattitaitoa ja luotettavuutta. Ammattitaito pitää sisällään sekä teknisen osaamisen että pitkäaikaisen käytännön kokemuksen alalta. Luotettavuus puolestaan liittyy IVO-maineeseen ja asiakkaiden mielikuvaan IVO PE:stä vakavaraisena yrityksenä, joka kykenee takaamaan toiminnan jatkuvuuden.

Haastatellut mainitsivat myös, että IVO PE:n kanssa on helppo toimia. Tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, että kaikki haastatellut ovat olleet IVO PE:n asiakkaita jo jonkin aikaa ja IVO PE:n henkilöstö on näin ollen oppinut tuntemaan kunkin asiakkaan erityistarpeet ja tilanteen. Asiakkaat painottivat, että IVO PE:ssä tiedetään suurinpiirtein, mitä asiakas haluaa, joten asioita ei tarvitse selittää eikä aina edes sopia kovin tarkasti.

Ammattitaitoisuuden, luotettavuuden ja toiminnan helppouden lisäksi eräät haastatelluista kiittivät IVO PE:tä erityisesti isompien projektien avaimet-käteen -toimittajana. Toiset asiakkaista kuitenkin totesivat, etteivät he halua IVO PE:ltä niinkään isojen projektien hallintaa vaan pienempien toimeksiantojen hoitamista asiakkaan määrittelemien reunaehtoien ja joskus tiukkojenkin aikataulujen puitteissa. Voidaankin todeta, että asiakkaiden tarpeet vaihtelevat huomattavasti ja vaikuttavat luonnollisesti asiakkaiden arvioon IVO PE:stä toimittajana.

7.4.2 Asiakkaiden näkemys toiminnan epäkohdista

Hyvästä yleisarvosanasta huolimatta asiakkailla oli jonkin verran myös kielteisiä kokemuksia IVO PE:stä ja sen toiminnasta.

7.4.2.1 Suhtautuminen entisiin sisäisiin asiakkaisiin

Kaksi neljästä haastatellusta edustaa IVO-yhtiöistä eriytyneitä yrityksiä, jotka siis aiemmin olivat IVO PE:lle sisäisiä asiakkaita. Näillä asiakkailla oli ulkoisista asiakkaista poikkeavia kielteisiä kokemuksia IVO PE:n toiminnasta. Koska molemmat asiakkaat ja yleensäkin IVO:sta irtautuneet yhtiöt ovat IVO PE:lle merkittäviä asiakkaita, on näiden asiakkaiden muista poikkeaviin kokemuksiin syytä kiinnittää huomiota.

Entiset sisäiset asiakkaat toivat selvästi esille kaipaavansa jonkinlaista suhteiden normalisointia. Asiakkaat kokevat IVO PE:n suhtautuvan heihin liiankin tuttavallisesti. Lisäksi asiakkaat kokevat IVO PE:n olettavan, että asiakas sietäisi toimittajalta huonompaa palvelua vanhojen sidoksien ja suhteiden vuoksi. Molemmat haastatellut entiset sisäiset asiakkaat mainitsivat palautteen antamisen esimerkkinä liian tuttavallisten suhteiden ongelmallisuudesta. Toinen asiakkaista totesi, että on hyvin vaikea esittää toimittajalle vaatimuksia, antaa kielteistä palautetta tai osoittaa tyytymättömyyttään, kun toisen osapuolen edustajat ovat niin tuttuja. Toinen asiakas puolestaan sanoi, että liiallisen tuttuuden takia tulee ongelmatapauksissa valitettua ehkä ylenmääräisestikin.

Myös toimeksiantojen hoitamisessa näyttää olevan ongelmia. Toinen asiakkaista moitti IVO PE:tä mm. siitä, ettei töitä hoideta kunnolla

loppuun, vaan ne jäävät ikäänkuin roikkumaan. Selitykseksi IVO PE:n henkilöstö usein sanoo, että: "On niin paljon noita muita töitä". Toinenkin asiakas viittasi IVO PE:n toimitusongelmiin toteamalla, että toimitusajat ovat liian hitaita eivätkä aikataulutkaan aina pidä.

Molemmat haastatellut entiset sisäiset asiakkaat huomauttivat edellisten lisäksi myös IVO PE:n dokumentoinnin puuttellisuudesta. Asiakkaat toivoisivat IVO PE:ltä ajantasaisempaa ja systemaattisempaa dokumentointia. Asiakkaat eivät halua itse päivittää dokumentaatiota, vaan toivoisivat, että IVO PE ottaisi asian hoitaakseen. Tarkka ja ajantasainen dokumentointi on asiakkaille välttämätöntä, sillä jatkotöitä ja muutoksia tehtäessä on tiedettävä, miten nykyjärjestelmä on toteutettu.

Entiset sisäiset asiakkaat kokivat lisäksi IVO PE:n myyntiosaamisen heikoksi. Molemmat myönsivät IVO PE:n asiantuntemuksen ja teknisen osaamisen, mutta huomauttivat, että asiantuntemusta ei oikein osata tuoda esille. Toiset haastatellut asiakkaat eivät kiinnittäneet tähän seikkaan juurikaan huomiota. Voikin olla niin, että IVO PE panostaa enemmän todellisiksi asiakkaiksi kokemiansa ulkoisten asiakkaiden palveluun kuin vanhoiksi tutuiksi kokemiansa entisten sisäisten asiakkaiden palveluun.

7.4.2.2 Asiakkaan informointi riittämätöntä

Asiakashaastatteluista on selvästi havaittavissa, että asiakkaat kaipaisivat IVO PE:ltä aktiivisempaa otetta toimeksiannon aikana. Varsinkin informaation jakaminen projektien aikana projektin edistymisestä tuntuu olevan riittämätöntä. Asiakkaat kertoivat, että heidän täytyy pyytää usein useampaankin kertaan tietoa siitä, mitä on tehty ja mitä on tekemättä, mitä aiotaan tehdä seuraavaksi ja

pysytäänkö aikataulussa. Henkilöstön ryhmäkeskustelussa kävi ilmi, että henkilöstö uskoo asiakkaan arvostavan sitä, että toimittaja hoitaa työn vaivaamatta asiakasta lainkaan. Tämä uskomus on varmaankin yksi suurimmista syistä asiakkaiden kokemaan informoinnin laiminlyöntiin.

Asiakkaat haluavat pysyä toiminnan tasalla ja kaipaavat lisää erityisesti toimeksiannon aikaisia palavereja ja tietoisuuksia. Projektin aikaisen palautteen ansiosta toimintaa ja toiminnan ongelmia voitaisiin asiakkaiden mukaan korjata jo projektin kuluessa. Asiakkaat arvostavat myös projektien päätöspalavereita, mutta totesivat, etteivät koe hyötывänsä kovinkaan paljon siellä antamastaan palautteesta - se kun ei ehdi vaikuttaa jo toteutettuun toimeksiantoon.

Toimeksiannon aikaisen tiedon lisäksi asiakkaat kaipaavat myös yleistä tietoa toimittajasta ja alan uusista tuulista. Pahimmillaan puuttuva tiedottaminen voidaan tulkita jopa asioiden salailuksi.

Asiakkaat kokivat erittäin positiiviseksi toimittajan aktiivisuuden toimeksiantojen välillä silloinkin, kun asiakkaalla ei ole välitöntä ostoaietta. Kaikki haastatellut asiakkaat pitivät aktiivista ja omaaloitteista yhteydenpitoa tunnusomaisena erityisen hyvin hoidetulle asiakassuhteelle. IVO PE:n kohdalla tämä ei näytä yleisesti ottaen toteutuvan. Vain yksi haastatelluista totesi olevansa täysin tyytyväinen IVO PE:n viestintään. Tämä selittyy sillä, että kyseiseen asiakkaaseen ollaan oltu lähimenneisyydessä yhteydessä markkinointi- ja myyntimielessä keskimäärin enemmän kuin muihin haastateltuihin asiakkaisiin.

7.4.2.3 Toiminnasta puuttuu sähkökyttä

Sisäisten asiakkaiden lisäksi myös muut haastatellut toivat esille toiveensa toimeksiantojen hoidon ryhdyttämisestä. Tällöin oli kuitenkin kysymys toimitusten loppuunviemisen sijasta enemmänkin toiminnan aloittamisesta ja reagoimisesta asiakkaan yhteydenottoihin. Kolme haastatelluista mainitsi toiminnan kehityskohteena asiakkaan yhteydenottoihin reagoimisen. Eräs asiakas totesi, että asiakkaan yhteydenotto tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on ongelma, jota hän ei osaa itse ratkaista ja johon hän toivoo mahdollisimman pikaista apua. Muutenkin asiakkaat toivat esille toiveensa saada palvelua lyhyelläkin varoitusaajalla varsinkin ongelmatapauksissa.

Mielenkiintoinen havainto haastatteluissa oli se, että osa asiakkaista totesi useaan otteeseen, että asiakkaalla itsellään tulisi olla aktiivisempi rooli toimeksiannon aikana. Tämän toteamuksen perään yleensä vielä lisättiin maininta kiireestä, jonka takia aktiivisuus ei toteudu. Esimerkiksi kysyttäessä yhteistyökokemuksia IVO PE:n kanssa ja erityisesti tiedonvaihdoista asiakkaat totesivat: "Mensisin itseäni. Me ei varmaan ehditty toimittaa kaikkea tarpeellista aina aikataulussa...työmäärät on välillä korkeita.", "Kyllä se on ollut sitten meistä itsestä kiinni, jos on ollut jotain.", "Meidän pitäisi myös itse seurata enemmän.". Tämä voidaan tulkita siten, että asiakkaat kokevat huonoa omaatuntoa, elleivät kykene toimimaan toimittajan edellyttämällä tavalla. Koska tietoliikennejärjestelmien toimitukset eivät ole asiakasyrityksissä yleisesti ottaen toiminnan keskeisiä kehitys- ja painopistealueita, voivat muut asiat helposti ajaa asiakasyrityksissä tietoliikennejärjestelmätoimitusten edelle. Saattaisikin olla suotuisaa, että toimittaja vaatisi aktiivisemmin asiakkaalta toimeksiannon toteutuksen edellyttämiä tietoja ja paneutuisi todella asiakkaan tarpeisiin. Kuten eräs haastatelluista totesi: "Asiakas on laiska. Toimittajan pitäisi vaatia asiakkaalta

tiukemmin.” Sähäkkyiden ja asioihin tarttumisen puolesta puhuu myös saman asiakkaan kritiikki, joka kohdistuu IVO PE:n tyyliin vastata asiakkaan tiedusteluihin käskemällä asiakasta laittamaan asiat paperille ja lopettamalla keskustelu toteamuksella ”palataan sitten”. Asiakas toivoisi, että IVO PE tekisi asiakkaan suullisesti esittämän informaation pohjalta alustavan ehdotuksen, jota sitten korjattaisiin yhteistuumin.

7.4.2.4 Henkilöstön tavoitettavuus ja yhtäaikaan käynnissä olevat projektit ongelmallisia

Kolme neljästä haastatellusta mainitsi IVO PE:n ongelmaksi toimittajana henkilöstön sitoutumisen muihin kuin asiakkaan toimeksiantoon. Tämä näkyy asiakkaalle töitä hoitavien henkilöiden vaihtuvuutena sekä aikatauluista lipsumisena. Henkilöiden vaihtuvuus aiheuttaa asiakkaalle ongelmia, kun uuden henkilön kanssa joudutaan usein aloittamaan toimeksiannon nykytilan selittämisestä. Sitoutuminen muihin projekteihin näkyy myös henkilöstön kiireisyytenä, jolloin ei välttämättä ehditä keskittyä riittävästi yhden asiakkaan palveluun eikä toisaalta kyetä reagoimaan asiakkaan akuuttiin tarpeeseen. Vain yksi haastatelluista oli tyytyväinen palvelun saatavuuteen. Tämä johtune siitä, että IVO PE on tehnyt kyseiselle asiakkaalle pitemmän aikavälin yleissuunnitelman, jonka mukaisesti työt suoritetaan. Näin ollen IVO PE:n henkilöstö kykenee ennakoimaan kyseisen asiakkaan palvelutarpeen paremmin kuin muiden haastateltujen palvelutarpeet.

Henkilöstön tavoitettavuus näyttää myös muodostavan jonkinasteisen ongelman. Kaikki asiakkaat kuitenkin korostivat, että tavoitettavuusongelma koskee ainoastaan tiettyjä toimittajan henkilöitä ja erityisesti puhelinsoittoja. Asiakkaat toivoisivat saavansa

tavoittelemansa henkilöt kiinni nimenomaan puhelimella, sillä "toimittajalle soitetaan, kun asia tulee mieleen". Jos henkilöä ei saada kiinni ensiyrittämällä, yritetään soittaa myöhemmin uudestaan. Erityisen hankalia asiakkaille ovat tilanteet, jolloin yhteyshenkilö lähtee esim. ulkomaille, lomalle tms. ja unohtaa kääntää puhelimensa sihteerille. Tällöin asiakas saattaa yrittää tavoittaa henkilöä puhelimella turhaan useitakin päiviä.

7.4.2.5 IVO-maine painolastina

Vaikka IVO PE osaltaan hyötyykin "iso IVO -maineesta", on tällä maineella myös kielteinen puolensa. IVO PE mielletään osana IVO:a jäykäksi ja uudistumiskyvyttömäksi yritykseksi, jonka on vaikea huomioida asiakkaan erityistarpeita. Kaikki haastatellut yhdistivät IVO:n ja siten myös IVO PE:n vanhaan, institutionaaliseen ja muutoshaluttomaan isoon organisaatioon, joka sanelee asiakkaalle toimintaperiaatteet.

8 TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA

Tässä luvussa esitetään ensin asiakashaastatteluun ja viitekehykeen perustuen yleisiä toimenpide-ehdotuksia pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi engineering-toimialalla. Tämän jälkeen tehdään erityisesti IVO PE:n liiketoimintaa koskevia parannusehdotuksia, jotka perustuvat sekä asiakashaastatteluihin, sisäisiin haastatteluihin että tutkielman viitekehykseen.

8.1 Yleisiä toimenpide-ehdotuksia pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi engineering-toimialalla

Mikäli engineering-yritys haluaa luoda markkinoilla kilpailuetua panostamalla pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, tulisi sen pitää huolta siitä, että kilpailuedun luomiseksi keskeiset voimavarat ovat kunnossa. Näin ollen yrityksen tulisikin panostaa määrätietoisesti asiakassuhteiden hoitamiseen, henkilöresursseihin sekä asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmiin.

Luodakseen ja vahvistaakseen pitkäaikaisia asiakassuhteita yrityksen keskeisiksi strategisiksi tavoitteiksi tulisi asettaa asiakkaan saaman arvon lisääminen ja asiakkaan ja yrityksen välisten sidosten lisääminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakashyötyjen lisäämiseen, asiakkaalle aiheutuvien kustannusten alentamiseen sekä toiminnallisten sidosten ja suhdesidosten lisäämiseen. Taulukossa 8 ja taulukossa 9 on esitetty asiakashaastattelun tulosten perusteella eri tapoja, joilla yritys voi lisätä asiakkaan palvelusta saamaa hyötyä. Taulukkoon 10

puolestaan on kerätty asiakashaastattelun pohjalta seikkoja, joiden avulla yritys voi vaikuttaa asiakkaan havaintoon aiheutuvista kustannuksista.

Taulukko 8: Asiakkaan saaman arvon lisääminen tietoliikennejärjestelmätoimituksessa

Asiakkaan saamaa arvoa voidaan lisätä tietoliikennejärjestelmätoimituksessa kiinnittämällä huomiota seuraaviin seikkoihin
<p>...tekniikan käytettävyys, varmuus ja soveltuvuus asiakkaan tarpeisiin pitkällä aikavälillä</p> <p>...henkilökunnan ammattitaitoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • tekniikan hallitseminen • kyky havaita ja huomioda asiakkaan tarpeet • aikataulujen ja kustannusarvioiden realistisuus ja pitävyys • asiakkaalle aiheutuvan vaivan minimoiminen <p>...toimintatyylin ripeys ja rehtiys</p> <ul style="list-style-type: none"> • ongelmien nopea ja avoin selvittäminen • asiakkaan pitäminen ajan tasalla töiden etenemisestä • tehdä se, mitä on luvattu • oma-aloitteinen ja sähkökkä toiminta • kannetaan vastuuta toimeksiannosta ja asiakkasta <p>...jälkimarkkinoinnin järjestäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • ylläpidon ja huollon järjestäminen • varaosien saatavuuden järjestäminen • hätäavun järjestäminen

Taulukko 9: Asiakassuhteesta asiakkaalle aiheutuvan arvon lisääminen

Asiakkaan asiakassuhteesta saamaa arvoa voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota seuraaviin seikkoihin
<p>...hyvät henkilökohtaiset suhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • osapuolet tuntevat toistensa henkilöstöä • asiakas tietää keneen ottaa yhteyttä • osapuolet tuntevat toistensa toimintatavat <p>...asiakkaan tarpeiden tunteminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen <p>...aikaisempien töiden tunteminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimittajaa ei tarvitse opettaa ja neuvoa <p>...epävarmuuden poistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • tasainen laatu • toimittajan töitä ei tarvitse vahtia • itsenäinen asioiden hoito <p>...taloudelliset edut asiakkaalle</p>

Taulukko 10: Palvelun hankkimiseen liittyvien uhrauksien vähentäminen

Asiakkaalle palvelun hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia ja uhrauksia voidaan vähentää...
<p>...osoittamalla asiakkaalle todelliset kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • tarjoa laskelma järjestelmän elinikäkustannuksista • osoita kilpailuttamisen kustannukset (aika, vaiva, raha) <p>...vähentämällä asiakkaalle toimeksiannosta aiheutuvaa vaivaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • minimoi asiakkaan työmäärä • tarjoa lisä- ja oheispalveluita

Talukossa 11 ja taulukossa 12 on esitetty puolestaan keinoja, joilla yritys voi lisätä ja vahvistaa suhteessa syntyviä sidoksia.

Taulukko 11: Toiminnallisten sidosten lisäämismahdollisuuksia

Sidostyyppi	Ilmenemismuoto	Sidosten luomiseksi ja vahvistamiseksi on panostettava...
Tiedolliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> toimittaja perehtynyt asiakkaan liiketoimintaan toimittaja perehtynyt asiakkaan erityisongelmiin asiakas tutustunut toimittajaan toimittaja tuntee aikaisemmin tehdyt työt 	<ul style="list-style-type: none"> asiakkaan liiketoiminnan ja ongelmien syvälliseen ymmärtämiseen asiakkaan perehdyttämiseen yrityksen toimintatapoihin ja työmenetelmiin aikaisemmin tehdyjen töiden hyvään dokumentointiin jatkotöitä varten
Sosiaaliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> henkilösuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön asiakasystävällisyyteen ja palveluhenkisyyteen henkilöstön ongelmanratkaisukykyyn projektihenkilöstön alhaiseen vaihtuvuuteen
Lailliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> toimitussopimukset ylläpito- ja huoltosopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> huoltopalveluiden tarjoamiseen
Taloudelliset sidokset	<ul style="list-style-type: none"> vakaampi hinta asiakkaan säästöt hlö. kustannuksissa 	<ul style="list-style-type: none"> suhteen edullisuuden osoittamiseen hintojen vakauttamiseen
Suunnitteluun liittyvät sidokset	<ul style="list-style-type: none"> yleissuunnitelmat 	<ul style="list-style-type: none"> pitkän aikavälin yleissuunnitelmiin asiakkaan omiin suunnittelupalaveriinhin osallistumiseen

Taulukko 12: Suhdesidosten lisäämismahdollisuuksia

Sidostyyppi	Sidoksen lisäämiseksi on panostettava	Erityishuomiota kiinnitettävä
Vetovoima	henkilökunnan käyttäytymiseen	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön reagointikyky asiakkaan tarpeisiin ja ongelmiin • toimittajan sisäisen tiimin toimivuuden antamaan ulkoiseen kuvaan • tyhjien lupauten välttämiseen
	referensseihin	<ul style="list-style-type: none"> • referenssien lukumäärään ja laatuun • esitetyn materiaalin ammattimaisuuteen
	kuulopuheviestintään	<ul style="list-style-type: none"> • toteutettavaksi valittujen toimeksiantojen toteuttamiseen asiakasta tyydyttävällä tai ilahduttavalla tavalla • esiintymiseen asiantuntijana esim. alan seminaareissa
	asiakaskäynteihin	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaskäyntien sopivaan tiheyteen • asiakkaan kysymyksiin ja ongelmiin reagoimiseen • oman toiminnan puolueettomaan esittelemiseen
	asiakkaan tarpeen omaehtoiseen havaitsemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden hankitojen järjestelmälliseen seuraaminen siten, että asiakkaan investointipaineet voidaan ennakoida • toimialan muutosten seuraamiseen
Luottamus	toimeksiantojen laadukkaaseen toteuttamiseen	<ul style="list-style-type: none"> • aikataulujen pitävyyteen • lupauten täyttämiseen • laatutason säilyttämiseen • asioiden hoitamiseen ripeästi ja avoimesti
	toiminnan jatkuvuuteen pitkällä aikavälillä	<ul style="list-style-type: none"> • vakavaraisuuden osoittamiseen • asiakkaan huomioimiseen myös toimeksiantojen välillä

8.2 Toimenpide-ehdotuksia erityisesti IVO PE:n toiminnan tehostamiseksi

Edellä esitettyjen yleisten toimenpide-ehdotusten lisäksi voidaan tämän tutkimuksen perusteella tehdä erityisesti toimeksiantajayrityksen toimintaa koskevia toiminnan parannusehdotuksia. Nämä IVO PE:tä koskevat toimenpide-ehdotukset perustuvat nykytoiminnan ja viitekehyksen välisiin eroihin sekä asiakkaiden esille tuomiin toiminnan epäkohtiin.

8.2.1 *Strategisten tavoitteiden ja strategioiden uudelleenmuotoilu ja viestiminen henkilöstölle*

Jotta IVO PE voisi luoda kilpailuetua pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin panostamalla, sen tulisi ensimmäiseksi kyetä tunnistamaan kilpailuedun saavuttamisen kannalta keskeiset strategiset tavoitteet, joita ovat viitekehyksen mukaan asiakkaan saaman arvon lisääminen ja yritysten välisten sidosten lisääminen. Kun nämä päätavoitteet ovat selvillä, ne tulisi jakaa edelleen alatavoitteiksi ja lopulta teoriakatsauksessa osoitetulla tavalla päämääriksi. Päätavoite voisi siten olla esim. asiakkaan saaman arvon lisääminen, yksi alatavoite toimeksiannon aikaisen asiakkaan informoinnin lisääminen ja päämäärä esim. asiakkaalle toimeksiannon etenemisestä lähetettävän lyhyen raportin lähettäminen kerran kuussa.

Tavoitteiden laadinnassa olisi kiinnitettävä huomiota erityisesti tavoitteiden konkretisointiin käytännön tasolla. Jokaisen tavoitteen kohdalla tulisi vastata kysymykseen: "miten tavoite saavutetaan käytännön toiminnassa". Tavoiteasetannaksi ei siis riitä pelkästään nykyisenlainen tulostavoitteiden asettaminen tai erilaisten yleistavoitteiden esittäminen esim. "tavoitteemme on palvella

asiakkaitamme kilpailijoitamme paremmin".

Muotoillut strategiat ja asetetut tavoitteet tulisi myös viestiä henkilöstölle nykyistä tehokkaammin. Aivan keskeistä on, että strategiasuunnitelmat ja tavoitteet tuodaan päivänvaloon ja henkilöstön keskustelun ja arvostelunkin kohteeksi. Henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin ja strategioihin on ensiarvoisen tärkeää tavoitteiden saavuttamiselle. Sitoutumista voitaisiin aikaansaada esim:

- strategiapalavereilla, joissa henkilöstön ja johdon edustajat keskustelevat yrityksen keskeisistä tavoitteista, asetettujen tavoitteiden mielekkyydestä, mahdollisuudesta saavuttaa asetetut tavoitteet, henkilöstön näkemyksistä liiketoiminnan keskeisistä menestystekijöistä ym.
- seuraamalla tavoitteiden totetumista ja vaikutusta tuloksellisuuteen ja välittämällä tieto henkilöstölle. Tavoitteiden saavuttamisen seurannan phjalta olisi hyvä herätellä myös keskustelua siitä, miksi tavoitteita ei mahdollisesti saavutettu, mikä oli vaikeaa ja mikä helppoa...
- kehittämällä tavoitteita tukevia palkkiojärjestelmiä

8.2.2 Asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmiin panostaminen

Jotta toimintaa voitaisiin ohjata myös tulevaisuudessa asiakkaita paremmin tyydyttävään suuntaan, tulisi IVO PE:n kehittää keinoja asiakaspalautteen keräämiseksi.

Koska myyty palvelu on luonteeltaan suhteellisen monimutkainen, ei esim. kovin yksinkertaisella kysymyslomakkeella varmaankaan saada riittävän käyttökelpoista tietoa. Vaikuttaisikin todennäköiseltä, että

asiakaspalautteen tehokkain keräämismuoto olisi haastattelurungolla ohjattu palautekeskustelu. Palautekeskustelun tulisi keskittyä ennenkaikkea toiminnan epäkohtiin ja parannusehdotuksiin. Positiivista palautetta on tietysti mukava saada, mutta sen avulla on vaikea tunnistaa toiminnan kehityskohteita. Nykyasiakkaiden haastattelun lisäksi olisi hyvä käydä jututtamassa myös sellaisia asiakkaita, jotka ovat lakanneet käyttämästä IVO PE:n palveluja. Heiltä saataisiin todella arvokasta tietoa siitä, mikä toiminnassa on mahdollisesti mennyt vikaan.

Asiakaspalautetta tulisi kerätä myös toimeksiannon aikana. Tällöin palautetta voitaisiin pyytää asiakkaalta esim. normaalien projektipalaverien yhteydessä. Asiakkaalle olisi kuitenkin hyvä kertoa jo etukäteen, että häneltä odotetaan palautetta työstä, sillä muuten saattaa käydä niin, että tärkeäkään asia ei vain satu tulemaan asiakkaalle yhtäkkiä kysyttäessä mieleen.

IVO PE:ssä olisi myös suunniteltava, miten asiakaspalautetta hödynnetään. Tiedon kerääminen ei ole tärkeää itseisarvoisesti vaan siitä hyödytään vasta oppimisprosessin kautta. IVO PE:ssä olisi opittava ensin näkemään oman toiminnan mahdolliset epäkohdat, mikä voi olla hyvinkin haastava prosessi yrityksessä, jossa on totuttu saamaan lähinnä myönteistä palautetta tai ei palautetta lainkaan. Kun omat virheet kyetään hyväksymään voidaan aloittaa myös niiden syiden analysointi ja korjaavat toimenpiteet. Jotta tämä oppimisprosessi voitaisiin läpikäydä tulisi asiakaspalautteesta tehdä aina jonkinlainen yhteenveto, joka olisi sitten helposti kaikkien saatavilla esim. yhteisessä kahvitilassa. Luonnollisesti palauteyhteenveto annettaisiin aina myöskin henkilökohtaisesti niille henkilöille, jotka ovat olleet yhteydessä palautetta antaneen asiakkaan kanssa.

Asiakaspalautteesta saatuja tietoja tulisi hyväksikäyttää edelleen toiminnan suoranaisten epäkohtien korjaamisen lisäksi myös esim. henkilöstön koulutustarpeiden kartoittamisessa, tavoitteiden asetannassa yms. toiminnan ohjauksessa pitkälläkin aikavälillä.

Asiakaspalautejärjestelmän lisäksi IVO PE:ssä tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös laskentajärjestelmien rooliin toiminnan ohjauksessa ja seurannassa. Yrityksessä tulisi tutustua nykyisen laskentajärjestelmän mahdollisuuksiin, rajoituksiin ja kehitystarpeisiin. Lisäksi tulisi kehittää laskentajärjestelmistä saatavaan tietoon perustuvia toiminnan ohjaus- ja seurantamenetelmiä. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden kannattavuuden ja tuottopotentialin arvioimiseen sekä toimeksiantotyyppien kannattavuuden seurantaan. Toiminnan ohjauksessa puolestaan olisi tärkeää ottaa kantaa asiakkaiden priorisointiin, jotta voimavarat saataisiin keskitettyä nykyistä tehokkaammin ydinasiakkaiden ja strategisesti tärkeiden asiakkaiden palvelemiseen.

8.2.3 Asiakassuhteiden normalisointi entisten sisäisten asiakkaiden kanssa

IVO PE:n tulisi kiinnittää jatkossa nykyistä enemmän huomiota asiakassuhteisiinsa entisten sisäisten asiakkaidensa kanssa. Nämä asiakkaat ovat IVO PE:n pitkäaikaisempia ja monesti myös liikevaihdoltaan merkittävimpiä asiakkaita, joita ei ole varaa menettää.

Asiakaspalautejärjestelmien kehittyessä tulisi palautteen analyysissa kiinnittää huomiota tätä tutkimusta laajemmassakin mittakaavassa entisten sisäisten asiakkaiden ja muiden asiakkaiden antaman palautteen välisiin eroihin. Mikäli eroja havaitaan, niihin tulisi myös puuttua. Tämä vaatii yritykseltä uudenlaista orientoitumista entisiä

sisäisiä asiakkaitaan kohtaan. IVO PE:n henkilökunnan tulisi sisäistää ajatus siitä, että entiset sisäiset asiakkaat ovat nyt ulkoisia asiakkaita ja heitä tulisi siksi myös kohdella vähintään samalla tavalla kuin muitakin asiakkaita.

IVO PE:n henkilösuhteet entisten sisäisten asiakkaiden kanssa ovat huomattavasti läheisempiä kuin joidenkin lyhytaikaisempien asiakkaiden kanssa. Tämä on IVO PE:lle merkittävä etu, joka on auttanut tähän asti asiakkaiden pitämisessä. Tulevaisuudessa vanhojen siteiden vaikutus voi kuitenkin heikentyä, jos suhteesta ei pidetä huolta asianmukaisesti. IVO PE:n kannattaisikin panostaa erityisesti yhteydenpitoon näiden asiakkaiden kanssa. Olisi hyvä päästä eroon siitä mielikuvasta, että IVO PE:ltä puuttuu kyky tuoda esille omaa osaamistaan.

8.2.4 Informaationvaihdon lisääminen

IVO PE:n tulisi panostaa asiakassuhteiden hoidossaan yleisesti asiakkaan ja yrityksen välisen informaationvaihdon laatuun ja lisäämiseen.

Toimeksiannon aikana tulisi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että asiakas on koko ajan tilanteen tasalla. Tämä tarkoittaa sitä että asiakkaalle olisi raportoitava säännöllisesti toimeksiannon etenemisestä. IVO PE:ssä vallalla oleva käsitys, että asiakas on tyytyväinen, kun häntä ei häiritä turhaan, ei vastaa todellisuutta. Asiakas haluaa kuulla toimeksiantonsa edistymisestä, vaikka työt etenisivät täysin suunnitelmien mukaan ilman ongelmia.

Toimeksiantoon liittyvän informaation lisäksi tulisi lisätä myös muuta asiakasinformointia. Tätä tarkoitusta varten asiakkaille voitaisiin tehdä

esim. pienimuotoinen asiakastiedote muutaman kerran vuodessa. Myös kokoontuminen saman pöydän ääreen silloin tällöin ja keskusteleminen IVO PE:n ja asiakkaan uusista kuvioista sekä teknologian uutuuksista voisi tehdä hyvää asiakassuhteelle. Asiakkaat kokevat positiiviseksi lisäksi sen, että toimittaja ottaa heihin yhteyttä esim. puhelimitse vaikka asiakkaalla ei olisikaan akuuttia ostotarvetta. IVO PE:kin voisi harkita tämän tyyppistä toimintaa. Puhelinkontaktiin tulisi kuitenkin valmistautua kunnolla. Soitolla pitäisi olla aina jokin syy tai tavoite: Tällaisia syitä ja tavoitteita voisivat olla esim:

- Asiakkaan tyytyväisyyden selvittäminen, onko ollut ongelmia, onko jotain lisätoivomuksia
- Uuden teknologian, prosessin, lisäpalvelun ym. esittely asiakkaalle
- IVO PE:ssä tapahtuvista muutoksista tiedottaminen, mikäli ne voivat olla merkittäviä asiakkaalle
- Asiakkaan kutsuminen seminaariin, lounaalle, teatteriin
- Henkilöstömuutoksista ilmoittaminen
- IVO PE:n yhteistyöhankkeista kertominen

Puhelinsoitoissa pitäisi kuitenkin pitää mielessä se, että soiton tulisi olla jollakin tavalla relevantti asiakkaan kannalta.

8.2.5 Toiminnan ryhdittäminen

IVO PE:n tulisi pyrkiä ryhdittämään toimintaansa siten, että asiakkaat kokisivat töiden lähtevän liikkeelle rivakasti ja etenevän aikataulun mukaisesti asiakasta tyydyttävällä tavalla. Toiminnan ryhdittämisen pitäisi näkyä siten myös asiakkaan kyselyihin ja yhteydenottoihin reagoimisen ripeytenä ja asianmukaisuutena.

Koska asiakkaat arvostavat sitä, että toimeksianto lähtee ripeästi liikkeelle, olisi toimeksiannon alussa hyvä vaatia asiakkaalta ponnekkaastikin tarvittavia taustatietoja ja toimituksen reunaehdoja. Asioita ei saisi jättää asiakkaan oman aktiivisuuden varaan, sillä tietoliikennehankinnat eivät ole asiakkaille keskeisiä ja tahtovat siksi jäädä muiden työkiireiden varjoon. IVO PE:ltä ei siis ole hyvää asioiden hoitoa pelkästään ilmoittaa, mitä tietoja tarvitaan, vaan yrityksen tulisi vaatia ko. tietoja nykyistä aktiivisemmin. Taustatietojen keräämistä voitaisiin tehostaa esim. laatimalla henkilöstön käyttöön perustietolista, josta näkisi suoraan minkälaisia tietoja tarvitaan. Lisäksi asiakkaaseen tulisi ottaa yhteyttä hyvissä ajoin ennen kuin tietojen on viimeistään oltava käytössä. Asiakkaalta voitaisiin tällöin tiedustella esim. onko tietojen hankkimisessa ollut ongelmia yms. Yhteydenotto toimisi siten eräänlaisena muistutuksena.

Henkilöstön haastattelussa kävi ilmi, että useisiin toimeksiantoihin ei laadita tällä hetkellä virallista aikataulua. Tämä voi kuitenkin olla säästämistä väärässä paikassa siinä mielessä, että asiakkailla tuntuu ainakin asiakashaastatteluiden perusteella olevan jokin käsitys siitä, millä nopeudella he haluaisivat töiden valmistuvan. Mikäli IVO PE:n näkemys töiden valmistumisen ajankohdasta on erilainen kuin asiakkaan, voi syntyä suuriakin pettymyksiä. Asiakastyytyväisyyden kannalta olisikin ehkä järkevää tarjota asiakkaalle aikatauluarviota ja toimia sen mukaan. Tällöin välttyttäisiin ristiriitaisten odotusten mahdollisesti aiheuttamalta tyytymättömyydeltä.

Asiakasyhteydenottoihin reagoiminen muodostaa keskeisen osan mielikuvasta, joka syntyy asiakkaalle yrityksen toiminnasta. Asiakkaat eivät olleet täysin tyytyväisiä tapaan, jolla IVO PE:ssä suhtaudutaan asiakkaan yhteydenottoihin. IVO PE:n tulisi tässä yhteydessä kiinnittää erityistä huomiota omaan reagointitapaansa niissä tilanteissa, joissa asiakas ottaa yhteyttä ongelmatapauksessa.

Tällaiseen yhteydenottoon tulisi reagoida aina ripeästi ja vakuuttavasti. Asiakkaalle tulisi syntyä tunne siitä, että hänen ongelmansa on hallinnassa ja siihen paneudutaan täysipainoisesti.

Yleisemmin voidaan todeta, että IVO PE:n henkilökunnan tulisi ottaa aina yhteydenottotilanteessa aktiivinen ja asiakasta tukeva rooli. Jos asiakas tekee IVO PE:lle esim. tiedustelun puhelimitse, olisi hyvä, että IVO PE:n henkilö laatisi asiakkaan antamien pohjatietojen perusteella ehdotuksen, jota sitten korjattaisiin yhdessä asiakkaan kanssa. Tällä hetkellä asiakkalle saatetaan todeta puhelimesta, että: "laita ne asiat paperille, niin katsotaan sitten".

8.2.6 Henkilöresurssien kohdistaminen toimeksiannoille

IVO PE:n tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota henkilöresurssien jakamiseen eri toimeksiannoille. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota projektitiimien asettamiseen ja työtehtävien jakamiseen siten, että vähäisempää asiantuntemusta edellyttäviin töihin ei kohdistettaisi parhaiden asiantuntijoiden työpanosta.

Kutakin toimeksiantoa toteuttavat henkilöt (projektitiimi) tulisi valita siten, että henkilöt vaihtuisivat toimeksiantojen aikana mahdollisimman vähän. Mikäli on todennäköistä, että joku henkilö joutuu välttämättä siirtymään muihin työtehtäviin kesken toimeksiannon, tulisi tälle henkilölle valmistella työn jatkaja jo hyvissä ajoin. Tällöin asiakkaan ei tarvitsisi henkilön vaihtuessa selvittää kaikkia työn vaiheita ja erityispiirteitä alusta alkaen, vaan varahenkilö olisi mahdollisimman hyvin tilanteen tasalla.

Projektitiimin lisäksi olisi hyvä, että jokaisella asiakkaalla olisi oma yhteyshenkilö IVO PE:ssä. Tämä yhteyshenkilö toimisi asiakkaan

tukihenkilönä sekä vastaisi asiakkaan hyvinvoinnista ja asiakastyytyvyydestä. Asiakkaan yhteyshenkilön olisi hyvä olla ainakin jollakin tavalla mukana aina myös projektitiimissä. Yhteyshenkilön ei tarvitse välttämättä olla huippuasiantuntija, sillä hänen keskeinen tehtävänsä ei ole ratkaista asiakkaan ongelmia itse vaan toimia lähinnä koordinaattorina, joka kokoaa rivakasti yhteen asiakkaan kulloinkin tarvitseman asiantuntemuksen. Yhteyshenkilön rooli voisi olla omiaan esim. yrityksen nuoremmille asiantuntijoille, jotka saisivat samalla sekä kokonaiskäsityksen asiakkaan erilaisista tarpeista että arvokasta käytännön kokemusta asiakaspalvelusta. Luonnollisesti yhteyshenkilöllä tulisi olla kuitenkin sen verran asiantuntemusta, että asiakas kokisi asiansa olevan varmoissa käsissä.

IVO PE:ssä tulisi yleisemminkin pyrkiä jakamaan töitä siten, että kaikilla henkilöillä olisi riittävästi haastavia tehtäviä. Tällä hetkellä tilanne on se, että keskeisimmät asiantuntijat ovat ylityöllistettyjä ja heidän aikaansa kuluu luvattoman paljon sellaisiin tehtäviin, jotka voitaisiin hoitaa myös vähäisemmällä kokemuksella ja asiantuntemuksella.

9 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitetään lyhyt yhteenveto tutkielman keskeisimmistä teoreettisista ja empiirisistä havainnoista. Ensin kuvataan tutkielman teoreettisen osan keskeinen anti, jonka jälkeen tarkastellaan lyhyesti empiirisen tutkimuksen tuloksia ja tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä.

9.1 Kilpailuedun muodostuminen ja strategisen suunnittelun merkitys

Jatkuva menestyminen markkinoilla edellyttää yritykseltä kilpailuetua suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Kilpailuetu puolestaan syntyy, kun yritys tarjoaa asiakkailleen kilpailijoita suuremman arvon. Yrityksen asiakkaalle tuottama arvo syntyy yrityksen tietoprosesseissa, joissa yritys hyödyntää omaa sisäistä tietoaan ja osaamistaan sekä toimittajiltaan, kilpailijoiltaan ja toimittajien toimittajilta peräisin olevaa tietoa ja osaamista.

Yritys voi varmistaa kilpailuedun saavuttamisen strategisen suunnittelun avulla. Strategisessa suunnittelussa yritys analysoi ensin ympäristöönsä ja ympäristön muutoksiin liittyvät uhat ja mahdollisuudet sekä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Voimavarojen analysoinnissa kartoitetut erityisvahvuudet ovat yrityksen ylivoimatekijöitä, jotka muodostavat kilpailuedun keskeisen perustan. Asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun keskeisiä ylivoimatekijöitä ovat: ylivoimainen asiakassuhteiden hoitaminen, ylivoimaiset henkilöstöresurssit sekä ylivoimaiset asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmät.

Ylivoimaiset henkilöresurssit ovat asiakassuhteiden erinomaisen hoitamisen peruspilari, sillä yritysten väliset asiakassuhteet muodostuvat pohjimmiltaan myyjän ja asiakkaan edustajien välisissä vuorovaikutustilanteissa. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin tähtäävässä toiminnassa yrityksen tärkeimpiä ohjaus- ja seurantajärjestelmiä ovat asiakaspalautejärjestelmät ja laskentajärjestelmät. Asiakaspalautejärjestelmien avulla yritys saa tärkeää tietoa asiakkaistaan, näiden erityistarpeista ja toivomuksista sekä asiakastyytyvyydestä ja mahdollisista toiminnan parannuskohteista. Laskentajärjestelmistä puolestaan saadaan tietoa eri asiakkaiden ja töiden kannattavuudesta. Tämän perusteella voidaan kohdistaa voimavaroja strategisesti tärkeimpien asiakkaiden palvelemiseen ja karsia toiminnan kannalta kannattamattomia töitä ja asiakkaita.

Ympäristön ja voimavarojen analyysin jälkeen yritykselle valitaan tavoitteet, joilla haluttu kilpailuetu saavutetaan. Yrityksen tavoitteista laajin on missio. Missio kertoo, mitä varten yritys on olemassa. Yrityksen missio vaikuttaa siten kaikkiin yrityksen päätöksiin ja valintoihin. Missionsa puitteissa yrityksellä on erilaisia strategisia tavoitteita, jotka perustuvat yrityksen ympäristön ja voimavarojen analysoinnissa esille nousseisiin mahdollisuuksiin, uhkiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvaa kilpailuetua tavoiteltaessa strategisten tavoitteiden tulisi keskittyä asiakassuhteen jatkuvuuden ja kestävyysvarmistamiseen.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen muotoillaan edelleen strategia, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi valitaan kohderyhmät, joita liiketoiminnalla tavoitellaan.

9.2 Pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiseen ja jatkuvuuteen liittyvät keskeisimmät tekijät

Asiakassuhteet muodostuvat pohjimmiltaan yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa vaihto-, koordinoiti- ja sopeutusprosesseissa. Näiden prosessien aikana asiakkaan ja myyjäyrityksen välille syntyy monenlaisia sidoksia, jotka jakautuvat kahteen pääluokkaan: toiminnallisiin sidoksiin ja suhdesidoksiin. Toiminnalliset sidokset vaikuttavat vuorovaikutusprosessien ja suhteen toimivuuteen ja sujuvuuteen lyhyellä aikavälillä. Suhdesidokset puolestaan vaikuttavat pitemmällä aikavälillä nimenomaan asiakassuhteen jatkuvuuteen sitoen osapuolia voimakkaasti toisiinsa. Yritysten välisillä sidoksilla on siis varsin merkittävä rooli pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiselle ja jatkuvuudelle.

Sidosten lisäksi myös asiakkastytyväisyys vaikuttaa asiakassuhteen syntymiseen ja jatkuvuuteen johtamalla asiakasuskollisuuteen ja sitoutumiseen. Asiakkaat arvioivat tyytyväisyytään vuorovaikutukseen sekä yksittäisen palvelutapahtuman että asiakassuhteen tasolla. Asiakastytyväisyyden arviointi puolestaan perustuu asiakkaan saamaan arvoon eli asiakkaan näkemys palvelun (suhteen) tarjoamien hyötyjen ja palvelusta (suhteesta) aiheutuvien uhrausten keskinäisestä suhteesta. Asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun (suhteeseen), mikäli hän kokee saamansa hyödyn suuremmaksi kuin aiheutuneet uhraukset.

Voidaankin todeta, että yritysten väliset sidokset sekä asiakkastytyväisyys ja tätä kautta asiakkaan saama arvo, ovat olennaisimmat pitkäaikaisia asiakassuhteita luovista ja ylläpitävistä tekijöistä.

9.3 Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun luominen

Kilpailuetua ja asiakassuhteita käsittelevä teoria voidaan yhdistää kuvion 12 esittämän tutkielman viitekehyksen mukaiseksi malliksi pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun luomisesta.

Asiakkaan saaman arvon ja yritysten välisten sidosten lisääminen ovat yrityksen keskeisiä strategisia tavoitteita pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvan kilpailuedun luomisessa. Tämän vuoksi myös strategian muotoilussa on kiinnitettävä huomiota erityisesti asiakkaan saaman hyödyn, toiminnallisten sidosten ja suhdesidosten lisäämiseen sekä asiakkaalle aiheutuvien kokonaiskustannusten (aika, vaiva, raha) vähentämiseen.

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen ja säilyttämiseen tähtäävän strategian menestyksekkään toteuttamisen johdosta asiakas kokee yrityksen tarjoaman asiakassuhteen arvon olevan suurempi kuin kilpailijoiden tarjoaman arvon. Tällöin yritys saavuttaa kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden.

Asiakassuhteiden erinomaiseen hoitoon perustuvan kilpailuedun tuloksena asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus lisääntyvät. Näin ollen asiakkaiden halu ja kyky vaihtaa toimittajaa vähenevät ja yrityksen markkina-asema lujittuu. Kilpailuedun tuloksena myös taloudelliset voitot lisääntyvät toiminnan tehostuessa ja keskittyessä yhä tarkemmin kannattaviin ydinasiakkaisiin. Kilpailuedun seurauksena lisääntyviä voittoja investoidaan edelleen kilpailuedun lähteisiin kilpailuedun säilyttämiseksi.

9.4 Keskeiset tekijät pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä sähkölaitossektorin tietoliikenne-liiketoiminnassa

Tutkielman empiirisessä osassa keskityttiin selvittämään erityisesti, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan saamaan arvoon ja minkälaisia sidoksia yritysten välillä on. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja joilla asiakkaan saamaa arvoa ja sidoksia voitaisiin lisätä pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi.

9.4.1 *Asiakkaan saaman arvon muodostuminen ja mahdollisuudet arvon lisäämiseen*

Yritys voi vaikuttaa asiakkaan saamaan kokonaisarvoon vaikuttamalla asiakkaan tietojärjestelmätoimituksesta saamaan arvoon, lisäämällä asiakkaan suhteesta saamaa arvoa tai alentamalla asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia.

Tietoliikennejärjestelmätoimituksessa keskeisimmät asiakkaalle arvoa luovat tekijät ovat tekniikan käytettävyys, henkilökunnan ammattitaitoisuus, toiminnan riipeys ja rehtiys sekä jälkimarkkinoinnin järjestäminen. Asiakkaan saamaa arvoa voidaankin siis lisätä kiinnittämällä huomiota näihin seikkoihin. Yksityiskohtaisempia toimenpide-ehdotuksia asiakkaan tietoliikennejärjestelmätoimituksesta saaman arvon lisäämiseksi on esitetty taulukossa 8.

Sähkölaitossektorin tietoliikennetoiminnassa asiakassuhteen arvoa luovat tekijät, joihin yrityksen tulisi panostaa asiakkaan saamaa arvoa lisätäkseen, ovat hyvät henkilökohtaiset suhteet, asiakkaan tarpeiden

tunteminen, asiakkaalle tehtyjen aikaisempien töiden tunteminen sekä asiakkaan epävarmuuden poistaminen. Asiakassuhteesta saatavan arvon lisäämiseksi on esitetty yksityiskohtaisia toimenpide-ehdotuksia taulukossa 9.

Asiakashaastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat ottavat toimeksiannon aiheuttamia kustannuksia arvioidessaan huomioon pääasiassa toimitetun järjestelmän kokonaishinnan pitkällä aikavälillä sekä toimeksiannon toteutuksesta itselleen aiheutuvan vaivan. Pieniä töitä ei kilpailuteta vaan ne annetaan mielellään tutulle toimittajalle, mikäli tämän tarjoama hinta vastaa asiakkaan hintakäsitystä. Mittavat työt sen sijaan kilpailutetaan, jotta löydetäisiin hinnaltaan ja laadultaan optimaalinen toimittaja. Kilpailuttamisen kustannuksia ei lasketa.

9.4.2 *Myyjä- ja ostajayritysten väliset sidokset ja niiden lisääminen*

Toiminnallisista sidoksista voimakkaimpia tutkitulla toimialalla olivat tiedolliset ja sosiaaliset sidokset sekä luonnollisesti myös lailliset sidokset eli erilaiset sopimukset. Tiedollisista sidoksista voidaan lisätä perehtymällä asiakkaan liiketoimintaa, ongelmiin ja asiakkaalle aiemmin tehtyihin töihin sekä perehdyttämällä asiakas toimittajan toimintatapoihin. Sosiaalisia sidoksia puolestaan voidaan lisätä panostamalla henkilöstön asiakasystävällisyyteen, palveluhenkisyyteen ja ongelmanratkaisukykyyn sekä varmistamalla projektitiimin henkilöiden alhainen vaihtuvuus. Yksityiskohtaisia ehdotuksia toiminnallisten sidosten lisäämiseksi on esitetty taulukossa 11.

Suhdesidoksista vetovoiman syntymiseen vaikuttaa toimialalla merkittävimmin henkilökemia, luottamuksen tunne sekä toisiaan täydentävät tarpeet. Pitkällä aikavälillä syntyvä luottamus puolestaan

perustuu aikaisempaan kokemukseen toimittajasta sekä toimittajan vakavaraisuuteen ja suureen kokoon. Yritys voi pyrkiä lisäämään sidoksia panostamalla näiden vetovoimaan ja luottamukseen merkittävimmin vaikuttaviin tekijöihin. Yksityiskohtaisia ehdotuksia suhdesidosten lisäämiseksi on esitetty taulukossa 12.

9.5 Toimeksiantajayritys IVO PE:n nykytoiminnan arviointi ja toiminnan kehitysehdotukset

IVO PE:n nykytoimintatapa eroaa esitetystä viitekehyksestä merkittävimmin strategisten tavoitteiden ja kilpailustrategioiden osalta. Merkittävä ero viitekehykseen on myöskin se, että asiakaspalautejärjestelmiä ja laskentajärjestelmiä ei juurikaan hyödynnetä toiminnan ohjauksessa ja seurannassakin vain hyvin rajallisesti.

Vaikka asiakassuhteiden ja henkilöstön keskeinen asema ei ole esillä liiketoiminnan strategioissa ja tavoitteissa, pidetään niitä kuitenkin keskeisinä yrityksen menestymiselle. Tämän vuoksi voidaankin todeta, että yrityksen näkemys ylivoimaisesta osaamisesta ja ylivoimaisista resursseista vastaa hyvin esitettyä viitekehystä.

IVO PE:llä on myös suhteellisen hyvä yleiskäsitys asiakkaiden saaman arvon muodostumisesta. IVO PE:n näkemys poikkesi asiakkaiden näkemyksestä huomattavimmin informaationvaihdon merkityksen yhteydessä. Asiakkaat arvostivat erityisesti aktiivista yhteydenpitoa. IVO PE:ssä taas on vallalla käsitys, että asiakas haluaa tulla "häirityksi" mahdollisimman harvoin. Toinen virheellinen käsitys IVO PE:ssä on uskomus siihen, että asiakkaat haluavat tehdä kaiken mahdollisen työn itse. Asiakkaat korostivat haastatteluissa haluavansa nimenomaan ulkoistaa palveluja, jos se vain on

taloudellisesti järkevää. IVO PE:ssä myös ajatellaan asiakkaiden kiinnittävän huomiota nimenomaan järjestelmän hankintahintaan. Asiakkaat kuitenkin korostivat järjestelmän pitkän aikavälin kokonaiskustannusten merkitystä.

Jotta IVO PE voisi luoda pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin perustuvaa kilpailuetua sen tulisi kiinnittää huomiota strategisten tavoitteiden ja strategioiden uudelleenmuotoiluun ja viestimiseen asiakkaille, asiakaspalaute- ja laskentajärjestelmien kehittämiseen ja hyödyntämiseen sekä informaationvaihdon lisäämiseen. Lisäksi asiakashaastatteluissa kävi ilmi, että asiakassuhteet entisten sisäisten asiakkaiden kanssa tulisi normalisoida ja toimintaa ryhdittää erityisesti asiakasyhteydenottoihin reagoimisen sekä toimeksiantojen aloittamisen ja aikatauluttamisen osalta. IVO PE:n tulisi kiinnittää huomiota myös henkilöresurssien kohdistamiseen eri toimeksiannoille, siten että henkilöt eivät vaihtuisi kesken toimeksiantoa. On myös tärkeää pyrkiä jakamaan työt siten, että kaikilla asiantuntijoilla on riittävästi omaa osaamistasoaan vastaavia töitä. IVO PE:n tulisikin pyrkiä eroon muutamien avainhenkilöidensä kuormittamisesta töillä, jotka voitaisiin osoittaa myös alemman tason asiantuntijoille.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 1994. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.

Biong, Harald & Selnes, Fred 1997. *The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships*. Norwegian School of Management, Norja.

Blois, Keith 1995a. *Relationship Marketing in Organizational Markets - When is It Appropriate?*. Templeton College, Oxford.

Blois, Keith 1995b. *Relationship Marketing - Is It Always Appropriate?*. Templeton College, Oxford.

Bund Jackson, Barbara 1985. *Build Customer Relationships that Last*. Harvard Business Review, Tammi-/Joulukuu, 120-128.

Campbell, Nigel 1990. *An Interaction Approach to Organizational Buying Behaviour*, teoksessa *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, 1995, toim. Payne, Adrian; Christopher, Martin; Clark, Moira & Peck, Helen. Butterworth-Heinemann, Oxford, s. 46-62.

Cooke, Ernest F. 1986. *What is Business and Industrial Marketing*. Journal of Business and Industrial Marketing 1 (Fall 1986), s. 9-17.

Day, George S. 1990. *Market Driven Strategy: Process for Creating Value..* New York.

Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H. ja Oh, Sejo 1987. *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, 51 (2), 11-27.

Fornell, Claes; Anderson, Eugene W & Lehmann Donald R. 1994. *Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden*. Journal of Marketing, vol. 58 no. 3, s. 53-66.

Forsius, Maarit 1993. *Mainostoimiston asiakassuhteen johtaminen tavoitteena kestävä asiakassuhde*. markkinoinnin pro-gradu -tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Grönfors, Martti 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*, 2. painos. WSOY, Porvoo.

Halinen, Aino 1994. *Exchange relationships in Professional Services*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Turku.

Hall, Richard 1992. *Yrityksen aineettomat voimavarat*. Yritystalous 5, s. 18-23.

Hallén, Lars; Johansson Jan & Mohamed Nazeen Seyed 1987. *Relationship Strength and Stability in International and Domestic Industrial Marketing*. Industrial Marketing and Purchasing, vol 2 no 3, s. 22-37.

Hanan, Mack & Karp, Peter 1991. *Customer Satisfaction: How to Maximize, Measure and Market Your Company's "Ultimate Product"*. AMACOM, New York.

Hart, Norman 1994. *Effective Industrial Marketing*. Kogan Page Limited, Lontoo.

Heskett, James L; Sasser, W. Earl; Schlesinger, Leonard A. 1997. *The Service Profit Chain*. The Free Press, New York.

Hirsjärvi, Srkka & Hurme, Helena 1980. *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. 1992. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 4. painos. The Dryden Press, USA.

Hutt, Michael D & Speh, Thomas W. 1995. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 5. Painos. The Dryden Press, USA.

IMP Group 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An International Approach*, toim. Håkansson Håkan. John Wiley & Sons, Chinchester / New York / Brisbane / Toronto / Singapore.

Kotler, Philip 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall Inc., USA.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John ja Wong, Veronica 1996. *Principles of Marketing*, 8 painos. Prentice-Hall Inc., Englanti.

Kotler, Philip & Bloom, Paul N. 1984. *Marketing Professional Services*. Prentice-Hall Inc., USA.

Lahti, Arto 1987. *Strateginen markkinointi*. Arto Lahti, Helsinki.

Liljander, Veronica 1995. *Comparison Standards in Perceived Service Quality*, Helsinki, Ruotsinkielisen kauppakorkeakoulun julkaisu.

- Mahin, Philip W.** 1991. *Business-to-Business Marketing*. Allyn and Bacon, USA.
- Maister, David H.** 1993. *Managing the Professional Service Firm*. The Free Press, New York.
- Martin, Mary C. & Sohi, Ravipreet S.** 1993. *Maintaining Relationships with Customers: Some Critical Factors*, teoksessa American Marketing Association: Enhancing Knowledge Development in Marketing, Vol.4, 21-27.
- McKenna, Regis** 1991. *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of Customer*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., USA.
- Möller, Kristian & Wilson, David T.** 1988. *Interaction Perspective in Business Marketing: An Exploratory Contingency Framework*. Institute for the Study of Business Markets, Report 11-1988. The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Oliver, C.** 1990. *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*. Academy of management Review, Vol. 15:2, s. 241-265.
- Oliver, Richard R.** 1993. *A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts*, teoksessa: Swartz, A. Teresa, David, E. Bowen ja Stephen, W. Brown, *Advances in Services Marketing Management*, Vol 2.. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc., s. 65-85.
- Pajala, Minna** 1995. *Personal Sellingin Building Long-Term Customer Relationships in Business-to-Business Services Marketing*. markkinoinnin pro gradu -tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Palmer, Adrian** 1994. *Principles of Services Marketing*. Englanti, McGraw-Hill International Limited.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. ja Berry, Leonard R.** 1991. *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*. Journal of Retailing, Vol. 67, No 4. (Talvi), s. 420-450.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A. ja Berry, Leonard R.** 1994. *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research*. Journal of Marketing, Vol 58 (Tammikuu), s. 111-124.
- Porter, Michael E.** 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Reichheld, Frederick R. & Sasser, W. Earl (Jr.)** 1990. *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review, sept-oct, s. 105-111.

Saviaho, Kirsi 1993. *Asiakassuhteen kehittäminen henkilökohtaisen myyntityön avulla palvelujen yritysmarkkinoinnissa - case-tutkimus myyjä-asiakas -vuorovaikutuksen pohjalta posti yrityspalvelujen pääkaupunkiseudun myyntialueella*. markkinoinnin pro-gradu -tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Schurr, Paul H. 1987. *Evolutionary Approaches to Effective Selling*, teoksessa *Advances in Business Marketing Vol 2*, toim. Woodside. Arch G, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, s. 55-80.

Seppälä, Vesa 1995. *Markkinointitutkimus*. Helsingin Kauppakorkeakoulun opetusmoniste (O-138), Helsinki.

Shimp, Terence A. 1993. *Promotion Management and Marketing Communications*, (3. painos). The Dryden Press, USA.

Valkonen, Tapani 1984. *Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa*, 7 painos. Gaudeamus, Helsinki.

Wikström, Solveig; Norman, Richard; Anell Barbo; Ekvall, Göran; Forslin, Jan & Skärvad, Per-Hugo 1994. *Knowledge & Value: A New Perspective on Corporate Transformation*. Routledge, London.

Wilson, David T. & Mummalaneni, Venkatapparao 1986. *Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: a Preliminary Coconceptualisation*. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol 1, No 3., s. 44-58.

Yin, Robert K. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*, second printing, revised ed. Sage Publications Inc., Newbury Park.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo 1996. *Services Marketing*, McGraw-Hill, Singapore

MUU KIRJALLINEN MATERIAALI

Strategy Plan 1998-2000. IVO Power Engineering Oy:n tietoliikenne- ja käytönvalvonta -liiketoimintaryhmän strategiasuunnitelma vuodelta 1997

HAASTATTELUT

Komulainen, Juha, johtaja, IVO Power Engineering Oy -tietoliikenne- ja käytönvalvonta, Vantaa, huhtikuu 1998.

Kosonen, Heikki, kehityspäällikkö, IVO Energiahallinta, Vantaa, toukokuu 1998.

Lehtinen, Matti, käyttöpäällikkö, Espoon Sähkö, Espoo, toukokuu 1998.

Luumi, Pekka, Vantaan Energia Oy, tietoliikennepäällikkö, Vantaa, toukokuu 1998.

Perttala, Jukka, suunnittelupäällikkö, IVO Power Engineering Oy - tietoliikenne- ja käytönvalvonta, Vantaa, toukokuu 1998.

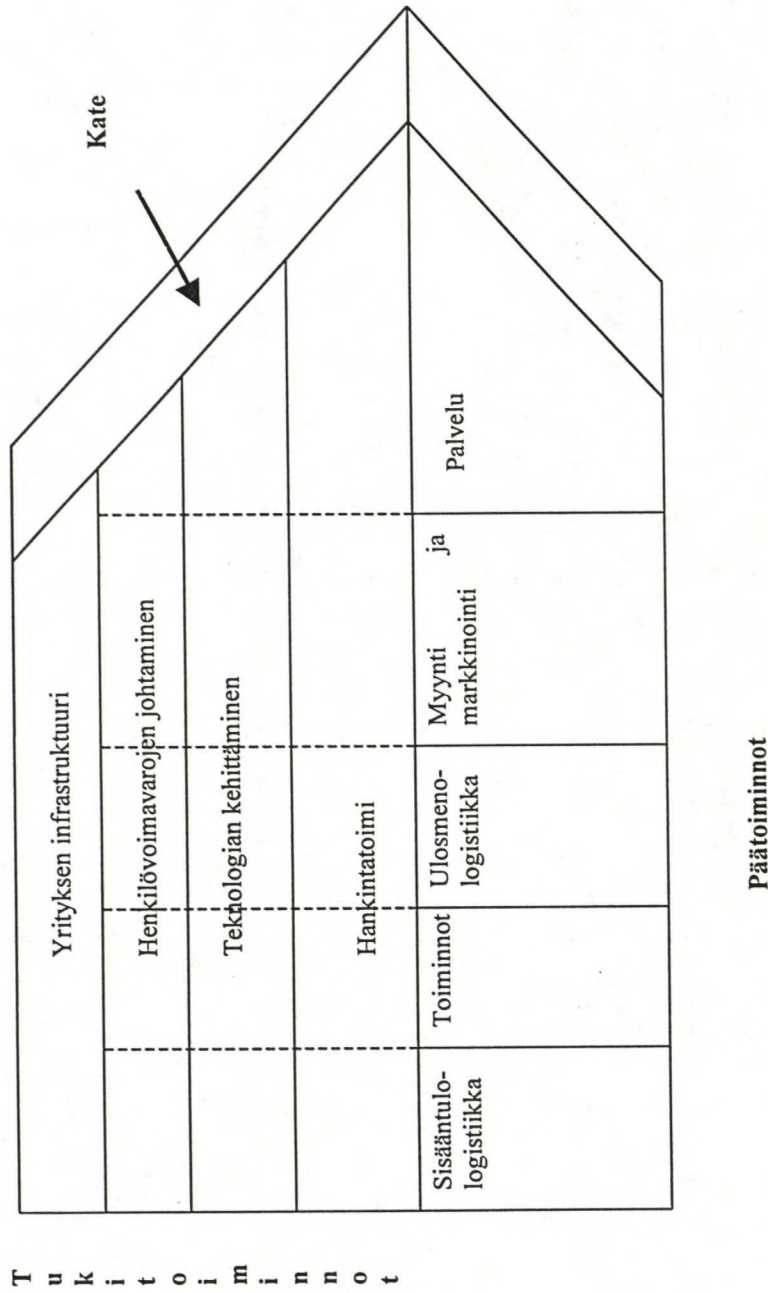
Ryytty, Reijo, suunnittelupäällikkö, Telia, Vantaa, toukokuu 1998.

Ryhmähaastattelu, osallistujat: Lehtonen, Antti; Lehtonen, Tapio; Jormakka, Jarmo & Silfverberg Ari, tietoliikenne-liiketoiminnan asiantuntijoita, Vantaa, helmikuu 1998.

LIITTEET

Liite 1 s. 1/1

Liite 1: Porterin arvoketju



Kuvio 13: Porterin arvoketju

Lähde: Porter 1985, 37

Liite 2 s. 1/2

Liite 2: Asiakassuhteen kehittymiseen myönteisesti vaikuttavia tilannetekijöitä

Oliverin suorittaman tutkimuksen mukaan (Oliver 1990, 241-265) on olemassa kuusi yleistä tilannetekijää, jotka vaikuttavat suhteen kehittymistodennäköisyyteen. Kukin näistä tilannetekijöistä voi johtaa periaatteessa yksinkin suhteen kehittymiseen, mutta yleensä vasta kahden tai useamman tekijän yhteisvaikutusta voidaan pitää merkittävänä suhdetta rakentavana tai hajottavana voimana. Allaoleva taulukko 13 on lyhyt yhteenveto Oliverin löytämistä tilannetekijöistä

Taulukko 13: Suhteen kehittymistodennäköisyyteen vaikuttavia tilannetekijöitä

Tilannetekijä	Selitys
Epäsuhtaisuus	Jos toinen osapuolista on selvästi toista voimakkaampi, syntyy heikommalle osapuolelle tarve luoda vahvempaan sellaisia yhteyksiä, jotka vähentävät kykyä ja halua käyttää tätä voimaa tai valtaa.
Stabiilisuus	Ympäristön muutosvoimien vaikutusten minimointi saattaa olla kallista. Asiakassuhteeseen liittyvät erilaiset järjestelyt voivat vähentää muutostekijöiden määrää ja vaikutusta sekä toiminnan kustannuksia.
Pätevyys	Useissa tapauksissa yritys hakeutuu asiakassuhteeseen parantaakseen ja lisätäkseen mainettaan pätevänä yrityksenä. Esim. Yritys saattaa hakeutua tietoisesti tunnetun suuryrityksen tavarantoimittajaksi luodakseen mielikuvaa laadukkaasta ja vakavaraisesta yrityksestä.
Välttämättömyys	Lainsäädäntö ja määräykset saattavat edellyttää yritystä ostamaan tiettyjä tuotteita ja palveluita. Jos kyseessä on tilintarkastuksen kaltainen säännöllinen osto, kehittyy yritysten välille usein asiakassuhde
Vastavuoroisuus	Monet pitkäaikaiset suhteet yritysten välillä perustuvat yhteisiin tavoitteisiin. Lähtökohtaisena oletuksena on tällöin, että osapuolet uskovat saavutettavien hyötyjen vähintäänkin kompensoivan suhteen aiheuttaman itsenäisyyden menetyksen ja kustannuksen. Lisäksi on tärkeää, että osapuolet eivät kykene saavuttamaan mainittuja etuja toimiessaan yksin.
Tehokkuus	Osapuolet arvioivat suhteesta odotettavien tuottojen ja hyötyjen ylittävän suhteesta aiheutuvat kulut

Lähde: Oliver 1990, 241-265

Liite 2 s. 2/2

Oliverin esittämät yleiset tilannetekijät antavat hyvän kokonaiskuvan siitä, miten laaja-alaisia hyötyjä asiakassuhteet voivat tarjota. Tätä kokonaiskuvaa voidaan täydentää Palmerin (1994, 162-163) kirjallisuudesta keräämillä konkreettisemmilla esimerkkitalanteilla ja -olosuhteilla, joissa asiakassuhde johtaa molemminpuoliseen hyötyyn

1. Jotkut palvelut vaativat onnistuakseen moniportaisen tuotantoprosessin. Tällöin asiakkaan ei ole järkevää vaihtaa toimittajaa kesken prosessin. Jos asiakas ostaa esim. tarvitsemansa asiantuntijapalvelun aina samalta yritykseltä, kertyy tälle yritykselle ajan myötä kattava tietovarasto ko. asiakkaasta ja yritys osaa toimia asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Jos asiakas vaihtaa toimittajaa, on uusi toimittaja tutustuttava asiakkaan toimintaan, ja kunnollisen ymmärtämyksen saavuttaminen saattaa olla hyvinkin aikaavievä prosessi.
2. Joissain palveluissa on erittäin tärkeää, että palveluntarjoaja suorittaa jälkiseurantaa ja luo tämän vuoksi pysyvämmän suhteen asiakkaan kanssa.
3. Kun palvelu on luonteeltaan monimutkaista tai vaatii huomattavasti asiakaskohtaista räätälöintiä, on todennäköistä, että asiakkaat etsivät pitkäaikaista suhdetta toimittajan kanssa. Asiakkaan havaitsema riski kasvaa yleensä palvelun monimutkaisuuden lisääntyessä. Pitkäaikainen suhde toimittajaan on yksi keino vähentää havaittua riskiä.
4. Joillakin markkinoilla asiakkaat arvostavat sellaista toimittajasuhdetta, joka takaa heille etuoikeutettua tai puoliautomaattista palvelua. Tästä ovat esimerkkejä mm. erilaiset huolto- ja ylläpitosopimukset, jotka säästävät asiakkaalta vaivan kutsua huolto paikalle muodollisesti joka kerta, kun vika ilmenee.
5. Sekä asiakkaat että toimittajat etsivät toiminnalleen varmuutta ja vakautta pitkäaikaisista suhteista toimialoilla, joiden muutosnopeus on korkea.

Liite 3: Myyjä- ja ostajayritysten preferenssien vaikutus asiakassuhteisiin

Asiakassuhteen tiiviyyteen ja muotoon vaikuttavat myös asiakkaiden preferenssit. Yritysten tulisi arvioida, millä aikavälillä ja kuinka pitkäksi ajaksi kerrallaan asiakkaat haluavat sitoutua yhteen toimittajaan. Asiakkaat jakautuvat sitoutumisen ajallisen ulottuvuuden suhteen kahden ääripään välille. Toinen näistä ääripäistä on asiakas, joka menetetään tai saadaan kerralla erittäin pitkäksi ajaksi (lost-for-good-customer). Toimittajan vaihtamisesta aiheutuu tällaiselle asiakkaalle erittäin korkeat vaihtokustannukset, minkä vuoksi asiakas sitoutuu mielellään pitkäksi ajanjaksoksi yhteen toimittajaan. Kun yritys saa tällaisen asiakkaan, se voi olla suhteellisen varma asiakasuskollisuudesta. Jos tällainen asiakas puolestaan menetetään, menee kauan aikaa ennen kuin päästään edes uudestaan tarjoamaan omaa palvelua. Toisen äärityyppin asiakkaat (always-a-share-customer) ostavat toistuvasti joitain tuotteita tai palveluita, ovat vähemmän uskollisia toimittajilleen ja voivat vaikeuksitta suunnata ostonsa uudelle toimittajalle. Alhaisten vaihtokustannusten vuoksi tällaiset asiakkaat omaksuvat usein toimittajasuhteissaan lyhyen aikavälin ajattelutavan. (Bund Jackson, 1985)

Suurin osa asiakkaista sijoittuu jonnekin näiden äärityyppien välille ja preferoi siis joko pitkäaikaisia suhteita tai yksittäisiä liiketoimintatapahtumia. Samalla alalla toimivien kilpailijoiden liiketoimintaperiaatteita analysoimalla yritys voi räätälöidä itselleen strategian, jolla se tavoittaa paremmin sekä pitkäaikaisia asiakassuhteita kaipaavat asiakkaat että yksittäisiä liiketoimia preferoivat asiakkaat. (Bund Jackson, 1985) Mikäli yritys panostaa asiakassuhteen rakentamiseen, eikä asiakas tätä suhdetta halua, saattaa asiakas jopa ärsyntyä yrityksen toimenpiteistä. Pahimmassa tapauksessa asiakas saattaa lakata kokonaan asioimasta kyseisen yrityksen kanssa. Jotta yritys voisi kohdistaa voimavarojaan tehokkaasti, sen tulisi olla tietoinen asiakkaan reaktioista ja

Liite 3 s. 2/2

välttää voimavarojen tuhlausta sellaisiin toimenpiteisiin, jotka eivät vaikuta asiakkaaseen positiivisesti. (Blois 1995a, 3-4)

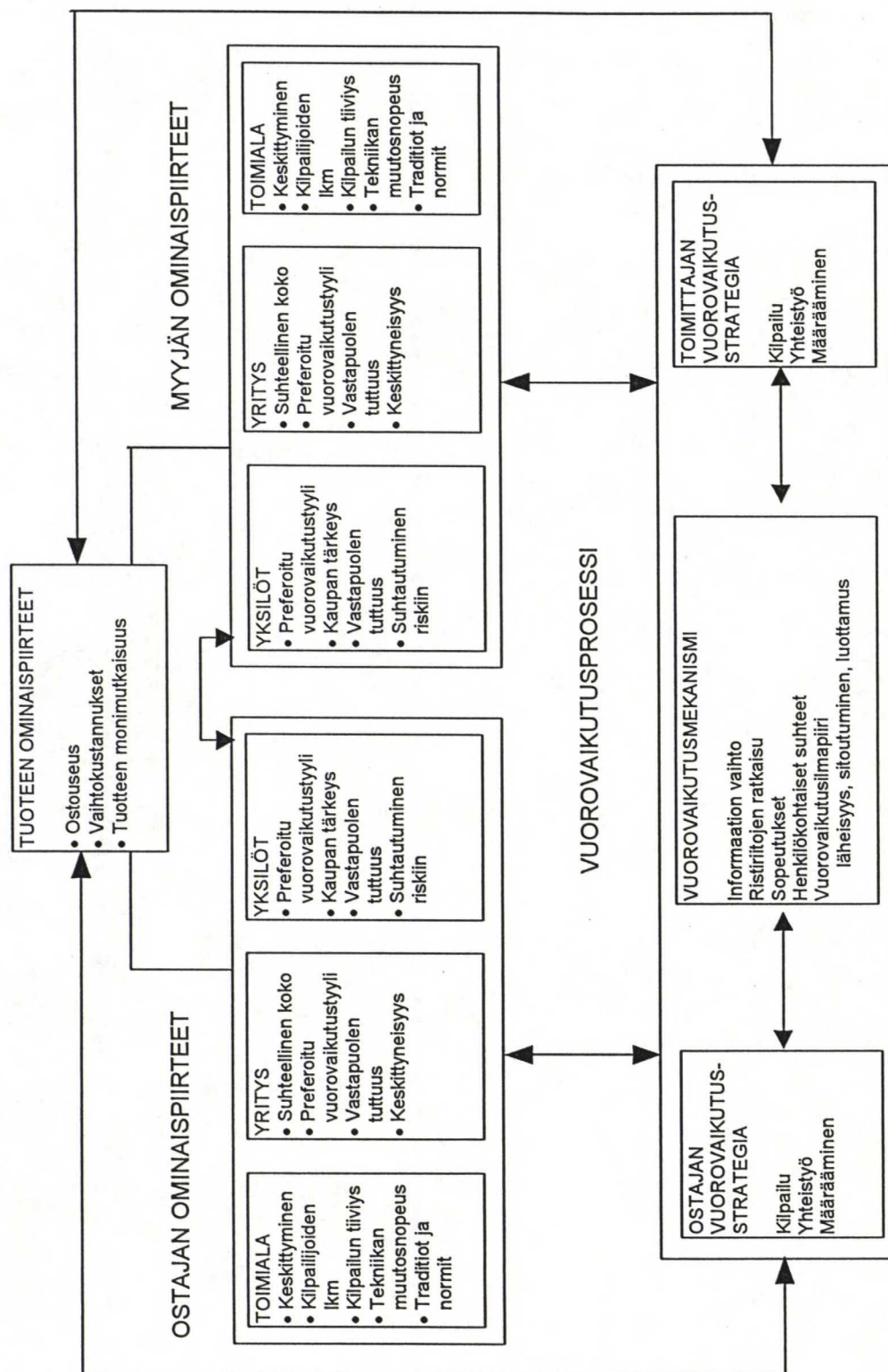
On myös huomattava, että sitoutuminen asiakassuhteisiin ei sovi aina yrityksen valitsemaan asemaan markkinoilla. Blois'n suorittaman case-tutkimuksen mukaan (Blois 1995b) yrityksille kemikaaleja myyvän amerikkalaisen Lee-yhtiön siirtyminen asiakassuhdepohjaiseen toimintaan olisi ollut järkevyydeltään kyseenalaista, sillä markkinoilla on selkeä tilaus hätävara-tyyppiselle yritykselle, joka myy kemikaaleja tilapäiseen tarpeeseen korkealla hinnalla. Lee oli asemoinut itsensä juuri tähän sektoriin. Asiakassuhteisiin perustuvaa markkinointia ei siis ole syytä pitää minään yleispätevänä markkinoinnillisena lähestymistapana, joka sopii kaikkeen toimintaan, vaan pikemminkin uutena näkökulmana, jonka soveltuvuus on arvioitava tilannekohtaisesti (Blois 1995a,12).

Liite 4: Campbellin malli vuorovaikutuksesta

Campbell (1990, 50) on mallintanut erityisesti yritysten välistä vuorovaikutusta. Campbellin malli yritysten välisestä vuorovaikutuksesta on esitetty allaolevassa kuviossa 14.

Kuvion 14 mukaan osapuolten väliseen vuorovaikutusprosessiin vaikuttavat sekä kaupan kohteena olevan tuotteen (palvelun) ominaispiirteet että ostaja- ja myyjäyritysten ominaispiirteet. Vuorovaikutusprosessissa nämä ominaispiirteet kohtaavat toisensa kunkin osapuolen harjoittaman vuorovaikutusstrategian puitteissa. Näin ollen nimenomaan vuorovaikutusstrategiat vaikuttavat merkittävästi osapuolten välille syntyvän suhteen laatuun. Erilaisia vuorovaikutusstrategioita on Campbellin mukaan kolme. Määräämisstrategia syntyy, kun toinen osapuoli on huomattavasti toista paremmassa asemassa (esim. myyjän monopoli). Yhteistyöstrategiaa puolestaan harjoittaa yritys, jolla on tarve pitkän aikavälin suhteeseen ja vapaaseen informaation vaihtoon (esim. myyjäyritys, joka haluaa tuotekehitysyhteistyöhön toimittajan kanssa). Kilpailustrategia taas liittyy kulutushyödyke-tyyppiseen kilpailutilanteeseen, jossa yritys voi aina löytää jonkun korvaavan ostajan tai toimittajan

Kuvio 14: Ostaja-myyjä - vuorovaikutusmalli



Lähde: Campbell 1990, 50

Liite 5 s. 1/1

Liite 5: Asiakassuhdetyppejä, joita syntyy eri vuorovaikutustrategioiden vaikutuksesta

Kuvio 15: Asiakassuhdetyppejä, joita syntyy eri vuorovaikutustrategioiden vaikutuksesta

		Myyjän strategia		
		Kilpailustr.	Yhteistyöstr.	Määräämisstr.
Ostajan strategia	Kilpailustr.	ITSENÄINEN SUHDE (Täydelliset markkinat)	YHTEENSOPI-MATTOMAT	ITSENÄINEN SUHDE (Myyjän markkinat)
	Yhteistyöstr.	YHTEENSOPI-MATTOMAT	KESKINÄINEN RIIPPUVUUS-SUHDE (Kesytyt markkinat)	RIIPPUVUUS-SUHDE (Vangitsevat markkinat)
	Määräämisstr.	ITSENÄINEN SUHDE (Ostajan markkinat)	RIIPPUVUUS-SUHDE (Aliurakoitsijan markkinat)	YHTEENSOPI-MATTOMAT

Lähde: Campbell 1990, 48

Liite 6: Asiakashaastatteluiden haastattelurunko

1

Mitä asiakkaat ajattelevat asiakassuhteista ja niiden merkityksestä?

- Miten määrittäisit asiakassuhteen? Mikä on yksittäisen toimituksen ja asiakassuhteen ero?
- Millainen on hyvä toimittajan ja asiakkaan välinen suhde?
 - * luottamuksellisuus, aikaväli, taloudelliset edut, informaation vaihto, sitoutuneisuus
- Mitä ominaisuuksia on hyvällä toimittajalla?
 - * tunnettuus, maine, tuttuus, laatu, hintataso, palvelun saatavuus, henkilöstö
- Mitä käytännön merkitystä suhteella on teille? Miten suhteesta hyödytään?
 - * Helppo toimia tutun toimittajan kanssa, asiat sujuvat tehokkaammin, luottamus, tietää mitä saa, toimittajan omatoimisuus, ei tarvi selitellä, taloudelliset edut (luottojärjestelyt, riskien jakaminen (tavoitehintaa), kustannussäästöt)
- Mikä yritys on mielestäsi hoitanut suhteensa teihin erityisen hyvin? (Ei tarvi välttämättä olla tietoliikennejärjestelmiin liittyvä yritys)
 - * Miten
 - * Mikä vaikuttaa erityisesti
 - * Käytännön hyödyt asiakkaalle ja toimittajalle
- Verrattuna edelliseen: Miten IVO PE on hoitanut suhteitaan?
 - * Minkälainen suhde: löyhä - tiivis, muuta
 - * Vrt. Tarjous-, toteutus-, seurantavaiheet, kontaktit
- Miten toimintaa voitaisiin parantaa?
 - * Suunnittelu, tekninen toteutus, seuranta, hlö.kunta, kontaktit, informaation vaihto, palvelu, lisäpalvelut, tukipalvelut

Liite 6 s. 2/4

2

Mikä on arvokasta asiakkaalle? Miten asiakkaan saamaa arvoa voidaan lisätä?

- Mikä on tärkeää tietoliikennejärjestelmätöimituksen hoitamisessa?
- Jos teillä on tietoliikennejärjestelmiin liittyvä hankintatarve, kuinka paljon toimittajan tarjoama hinta ja arvioitu laatu vaikuttavat toimittajan valinnassa? (Esim hinta 30%, laatu 50%)
 - * Mitkä muut seikat vaikuttavat: aikaisempi kokemus toimittajasta, toimittajan aktiivisuus, mahdollisesti jo olemassaolevat suunnitelmat
- Mitä seikkoja sisältyy laatuun? Miten toimittajien laatua arvioidaan?
 - * Tarjousvaihe, toimitus, päätös ja seuranta
 - * laitteistot, palvelu, henkilöt, tunnettuus, toimintatapa, - tyyli, asikataulut, budjetit
- Miten toimittajat asetetaan paremmuusjärjestykseen? Jos on kaksi samanlaatuista ja -hintaista toimittajaa, mihin toimittajan valintapäätös perustuu? Mikä on se piste i:n päälle?
- Onko parannusehdotuksia, joiden avulla voitaisiin parantaa teidän asemaanne? esim.
 - * alentaa asiakkaan kustannuksia (aika, vaiva, raha)
 - * nostaa asiakkaan suorituskyykyä
 - * parantaa asiakkaan asemaa muuten
- Mitä mieltä olette asiakkaan ja toimittajan välisten tiiviimpien yhteistyömuotojen kehittämisestä?
 - * Automaattinen toimitus yleissuunnitelman mukaisesti
 - * Laitteistojen ylläpito ja kunnostus
- Minkä tasoisista ongelmista / tarpeista on kyse? Osaamisvaatimukset? Haetaanko
 - * eksperttejä
 - * yleisosaajia
 - * kustannustehokkuutta

Liite 6 s. 3/4

3 Mitä sidoksia yritysten välillä on? Mitä sidoksia voitaisiin lisätä ja vahvistaa?

- Mitkä seikat ylläpitävät asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta?
 - * Taloudelliset, tiedonvaihtoon liittyvät, lailliset ja suunnitteluun liittyvät tekijät, henkilökohtaiset suhteet
 - * Vetovoima, luottamus, sitoutuminen
- Minkälaisia henkilökohtaisia suhteita on muodostunut IVO PE:n ja teidän välillenne
 - * Haastateltavan suhteet, muiden suhteet, suhteiden laatu, ongelmat, ristiriidat
 - * Miten henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat käytännön toimintaan yritysten välillä
- Minkälaisena pidätte IVO PE:n henkilöstön palvelualttiutta ja palveluvalmiutta?
- Missä olisi parantamisen varaa?
 - * Tavoitettavuus (puhelin, mail, kasvokkain), as. Ymmärtäminen, kyky vastata tarpeisiin (aikataulut, budjetit, osaaminen), yleinen käyttäytyminen
- Kuinka usein ja milloin on mielestänne tarpeellista tavata toimittajan edustajia henkilökohtaisesti
 - * Mahdollisimman usein, silloin tällöin, mahdollisimman harvoin, suunnitteluvaiheessa, tarjousvaiheessa, jos ongelmia, työn jälkeenkin
- Minkälaista tiedonvaihtoa on IVO PE:n ja teidän välillänne?
 - * Niukkaa, avointa, molemminpuolista, jatkuvaa, satunnaista, vain työhön liittyvää
- Saatteko riittävästi tietoa työn etenemisestä?
- Olisiko mielestänne tarpeellista tehostaa tiedonvaihtoa / tiedottamista?
 - * Yleisesti / erityisesti, miten
- Mitä muuta tietoa kaipaisitte toimeksiantajalta kuin ko toimeksiantoon liittyvää?
 - * Toimittajan kehitys, toimittajan tulevaisuuden suunnitelmat, muut käynnissä olevat projektit
 - * Miten haluaisitte tietoa saada

Liite 6 s. 4/4

- Voisiko toimittaja helpottaa teidän suunnittelutyötänne jollakin tavalla enemmän kuin tällä hetkellä?
 - * Automaattitoimitukset, asiakas omistaa laitteet - IVO PE huoltaa ja uusii, budjetoinnin, aikataulujen laatimisen ja palautteen keräämisen tehostaminen
- Joillakin toimialoilla toimittajat joko antavat asiakkaidensa käyttöön ilmaiseksi tai vuokraavat asiakkailleen laitteistoja, jotka tehostavat asiakkaan toimintaa? (ESIM. varastonhallintajärjestelmä)
 - * Näettekö kehitysmahdollisuuksia tai sovellusalueita tämän tyyppiselle liiketoiminnalle tällä toimialalla
- Miten kiinnostus jotain toimittajaa kohtaan herää?
 - * Henkilökemia, imago, maine, suosittelijat
- Entä luottamus?

4 IVO PE:n asema markkinoilla ym. sekalaista

- Mitä pidätte IVO PE:n vahvuuksien ja heikkouksina?
- Keitä pidätte IVO PE:n kovimpina kilpailijoina?
 - * Vahvuudet ja heikkoudet IVO PE:hen verrattuna
- Kuinka tärkeitä tietoliikennehankinnat ovat yrityksellenne?
- Miten hankitte tietoa toimialalla olevista yrityksistä, hintatasosta yms.?
- Entä muiden vastaavista hankinnoista?

Liite 7: Johdon haastatteluiden haastattelurunko

1. Strategia-asiat: kilpailuedun lähteet, tavoitteet & kilpailuedun lähteet

- Spontaanisti: Minkälaisen kilpailustrategian IVO PE on valinnut? Miten asiakkaat on segmentoitu?
- Miten valitut strategia näkyvät käytännössä?
 - ⇒ Tavoitteet, toiminnan ohjaus, toimintatapa, voimavarojen ohjaus & kehitys
- Minkälaista kilpailuetua tavoitellaan? Miten kilpailijat on tarkoitus päihittää?
- Mitä ylivoimatekijöitä IVO PE:llä on kilpailijoihin verrattuna. Mitkä ovat keskeisiä voimavaroja?
 - ⇒ Miten näkyvät asiakkaalle?
- Minkälainen vaikutus asiakassuhteilla on yrityksen menestymiseen?
 - ⇒ Onko IVO PE:llä hyviä asiakassuhteita, miten suhteisiin panostetaan käytännössä, onko tärkeää panostaa, mitä hyötyä suhteista on
- Mikä on henkilöstöresurssien merkitys liiketoiminnassa?
 - ⇒ Miten panostetaan henkilökunnan kehitykseen (osaaminen - palvelu)?
 - ⇒ Henkilöstön asiakaskeskeisyys, palvelualltius, osaamistaso, riittävyys
 - ⇒ Ketkä ovat keskeisiä henkilöitä?
- Miten seurataan ja ohjataan toimintaa ja resursseja
 - ⇒ Mihin ohjaus perustuu, mistä saadaan tieto ohjauksen perustaksi
 - ⇒ Ollaanko onnistuttu seurannassa ja ohjaamisessa,

miksi/miksi ei

Liite 7 s. 2/2

- Miten asiakaspalautetta kerätään?
⇒ saadaanko riittävästi tietoa, miten tieto hyödynnetään, onko tarvetta/aikomusta kehittää palautteen keräämistä
- Minkälaisia laskentajärjestelmiä käytetään?
⇒ Minkälaista numerotietoa kerätään, mihin käytetään, onko riittävää, onko tarvetta/aietta tehostaa
- Mihin yrityksessä investoidaan?

2. Näkemyksiä asiakkaan saamasta arvosta, kustannuksista & sidoksista

- Mitkä seikat ovat keskeisimpiä toimesiannon saantiin vaikuttavia tekijöitä?
⇒ hinta, laatu, IVO-maine, aikaisempi kokemus, luottamus, tarjotut hyödyt (mitkä)
- Mikä on se hyöty, jota asiakkaat etsivät IVO PE:ltä?
- Mikä on hinnan merkitys? Miten luulet asiakkaiden arvioivan hintoja?
- Miten paljon uskot yritysten välillä olleiden aikaisempien kontaktien ja töiden vaikuttavan toimesiannon saamiseen?
⇒ Johtuuko: henkilösuhteet, luottamus, sitoutuminen, infon vaihto, aikaisempien töiden tunteminen...(sosiaaliset-, tiedolliset-, sopimukselliset-...sidokset, suhdesidokset)
- Panostetaanko tällaisten "sidosten" luomiseen tietoisesti vai syntyvätkö ne luonnostaan
- Miten yritysten välinen luottamus syntyy? Miten IVO PE pyrkii voittamaan luottamuksen? (raaferanssit, henkilöt)
- Miten luottamuksesta hyödytään?

Liite 8: Henkilöstön ryhmäkeskustelun runko

1. Pitkäaikaiset asiakassuhteet

- nykyasiakassuhteet=> kesto, laatu, mitä ongelmia, kenen kanssa suhteeseen
- esitellään ajatus pitkäaikaisista asiakassuhteista => mielipiteitä, järkevyys, hyöty, soveltuvuus

2. Vuorovaikutus yritysten välillä

- Sosiaalinen vaihto toimituksissa/asiakassuhteissa: laatu, henkilöt, ongelmat
- Tiedonvaihto: ketkä viestii, milloin/miksi, miten, kuinka usein, toimituksen/suhteen eri vaiheet
- Toiminnan koordinointi: sopimukset, sanattomat sopimukset, toimintatavat, säännöt, ristiriitojen hoitaminen
- Sopeuttaminen: vakiintuneet käyttäytymistavat, asiakkaiden erityistarpeisiin mukautuminen, riippuvuus, yhteiset kokemukset, yhteinen tekniikka
- Toiminnan parannuskohteet

3. Arvo asiakkalle

- asiakastyytyväisyys
- asiakastyytyväisyyteen erityisesti vaikuttavia seikkoja
- mitä asiakas arvostaa; hinta, tekniikka, asiakaspalvelu, varmuus, aikataulu, jatkuvuus...
- asiakkaan suhtautuminen kustannuksiin

4. Sidokset

- jatkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä: miksi asiakas toimii IVO PE:n kanssa (toiminnalliset & suhdesidokset)
- panostaminen jatkuvuuteen: miten, milloin, onko onnistunut, miksi/miksei